

Hede, Tobias Dam

Doctoral Thesis

Samtalekunst og ledelsesdisciplin: En analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

PhD Series, No. 3.2011

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Hede, Tobias Dam (2011) : Samtalekunst og ledelsesdisciplin: En analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality, PhD Series, No. 3.2011, ISBN 9788759384558, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8279>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208772>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Samtalekunst og ledelsesdisciplin

Samtalekunst og ledelsesdisciplin

– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og
governmentality

Tobias Dam Hede

ISSN 0906-6934
ISBN 87-593-8455-8



PhD Series 3.2011

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

PhD Series 3.2011

Samtalekunst og ledelsesdisciplin

Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

1. udgave 2011
Ph.d. serie 3.2011

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8455-8
ISSN: 0906-6934

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvideenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.



Samtalekunst & ledelsesdisciplin

En analyse af coachingdiskursens genealogi og governmentality

Version september 2010



”... thi der kan ikke ramme os nogen større Ulykke end at komme til at hade Ordene ...”
(Platon, *Faidon*, 89B)

”Sådan et par rigtigt indstrøede ord kan være frugtbare som lind havemuld, på dette sted virkede de imidlertid som en lille bunke jord, nogen af vanvare har slæbt med sig ind under skoene.”
(Robert Musil, *Manden uden egenskaber*, bind 1, s. 94).

Indhold:

1.	INDLEDNING.....	7
1.1	FORMÅL, PROBLEMFELT OG RESEARCH QUESTION.....	7
1.2	MOTIVATION AF PROBLEMFELTETS TILBLIVELSE, AKTUALITET OG RELEVANS	7
1.2.1	<i>Symmetriproblemet som undringsfænomen – et personligt narrativ</i>	<i>7</i>
1.2.2	<i>Motivation af symmetriproblemet igennem et filosofisk narrativ</i>	<i>12</i>
1.3	MOTIVERING AF PROBLEMFELTETS AKTUALITET OG RELEVANS	16
1.3.1	<i>Symmetriproblemets aktualitet generelt</i>	<i>16</i>
1.3.2	<i>Symmetriproblemets aktualitet sektorspecifikt</i>	<i>17</i>
1.3.3	<i>Motivering af symmetriproblemets aktualitet og relevans i forhold til Dansk Sygeplejeråd</i>	<i>18</i>
1.3.4	<i>Motivering af symmetriproblemets relevans og aktualitet i coachingfeltet.....</i>	<i>19</i>
1.3.5	<i>Motivering af symmetriproblemets relevans og aktualitet i forskningsfeltet</i>	<i>20</i>
1.4	SAMMENFATNING AF MOTIVATION:AF PROBLEMFELT	21
1.5	ANALYSESTRATEGISK GREB: TRUTH GAME-ANALYSE OG "JEG-DU-FORHOLDETS HERMENEUTIK"	22
1.6	ERKENDELSESINTERESSER OG FORSKNINGSFAGLIGE INTENTIONER.....	23
1.7	EMPIRISK DESIGN – EN TRIANGULERING AF COACHINGDISKURSENS TILEGNELSE	25
1.8	FORSKNINGS- OG ANALYSESTRATEGIENS DISPOSITON OG OPBYGNING.....	26
1.9	ANALYSESTRATEGISK REALISERING IGennem FIRE TRUTH GAME-ANALYSER.....	27
2.	TEORI- OG METODEGRUNDLAG.....	28
2.1	FUNKTION I DEN OVERORDNEDE FORSKNINGSSTRATEGI.....	28
2.2	TRUTH GAME ANALYSE – ET REDSKAB FOR "SUBJEKTIVITETENS HISTORIE"OG "SAMTALENS HERMENEUTIK"	28
2.3	VIDERE UDREDNING AF TRUTH GAME-ANALYSEN – EN POLYMORF ANALYSESTRATEGI	29
2.3.1	<i>Symmetriproblemet hos Foucault</i>	<i>30</i>
2.3.2	<i>Truth game analysis og dens forbindelseslinjer til diskurs- og dispositivanalyse</i>	<i>33</i>
2.3.3	<i>Truth game-analyse og det videnskæologiske projekt</i>	<i>35</i>
2.3.4	<i>Truth game-analyse og det genealogiske projekt</i>	<i>37</i>
2.3.5	<i>Truth game-analyse og det selvteknologiske projekt</i>	<i>42</i>
2.3.6	<i>Sandhedsspil, ledelsen af sig og andre igennem samtale.....</i>	<i>44</i>
2.4	TRUTH GAME-ANALYSE SOM REDSKAB FOR GOVERNMENTALITY-STUDIET	46
2.5	DISPOSITIV-ANALYSE	50
3.	TRUTH GAME-ANALYSE SOM EMPIRISKE TILEGNELSESANALYSER.....	53
3.1	DATAGRUNDLAG OG EMPIRISK DESIGN	53
3.2	OPBYGNINGEN AF EN CASUISTIK.....	53
3.3	TRIANGULERING AF SAMTALERUMMET	54
3.4	ANONYMISERINGSSTRATEGI OG ANDRE ETISKE HENSYN.....	54
3.5	TRANSSKRIPtionsPROCEDURE	55
3.6	PROBLEMATISERING AF SELVANALYSE OG "AKTIONSFORSKNING"	56
3.6.1	<i>Selvanalyse og translokutionaritetens argument</i>	<i>57</i>
3.6.2	<i>Selvanalyser som hupomnemata</i>	<i>57</i>
3.7	KONKRETISERING AF TRUTH GAME-ANALYSE TIL ET EMPIRISK IAGTTAGELSESPROGRAM	58
3.7.1	<i>To former for kontrakt – "samtalekontrakt" og "sandhedskontrakt"</i>	<i>58</i>
3.7.2	<i>"The schema of conversion"</i>	<i>59</i>
4.	POSITIONERING I DET VIDENSKABELIGE OG METODISKE FELT	60
4.1	FORMÅL OG METODOLOGISK FUNKTION.....	60
4.2	EPISTEMOLOGISK POSITION OG PARADIGMATISK PLACERING.....	60

4.3	POSITIONERING I FORHOLD TIL DISKURSANALYSE OG ORGANIZATIONAL ANALYSIS	67
4.3.1	<i>Afvisning af "indikator-modellen", "skolemester-modellen" og "spejlmodellen".....</i>	<i>67</i>
4.4	FOUCAULDIAN ANALYSIS – REFRAMING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	72
4.4.1	<i>Afvisning af "indikator-modellen", "skolemester-modellen" og "spejlmodellen".....</i>	<i>72</i>
4.4.2	<i>Reframing Human Resource Management</i>	<i>73</i>
4.5	POSITIONERING I DET VIDENSKABELIGE FELT I FORHOLD TIL SYMMETRIPROBLEMET	78
4.5.1	<i>Funktion? At besvare spørgsmålet: Hvor kommer symmetriproblemet fra?</i>	<i>78</i>
4.5.2	<i>Symmetriproblemet som dialog- og ledelsesfilosofisk problemstilling.....</i>	<i>78</i>
4.5.3	<i>Hegel og sandhedsspillet om vished og anerkendelse</i>	<i>81</i>
4.5.4	<i>Kierkegaards hjælpekunst og hvad det vil sige at være en sand kristen</i>	<i>83</i>
4.5.5	<i>Etik og arvesynd er asymmetriens ide</i>	<i>84</i>
4.6	SYMMETRIPROBLEMET SOM ØKONOMISK-SOCIOLOGISK PROBLEMSTILLING	85
4.7	GOFFMAN, SPILANALYSE OG "FACE-WORK"	88
4.8	SYMMETRIPROBLEMETS STATUS I ETHNOMETHODOLOGY OG CONVERSATION ANALYSIS	91
4.8.1	<i>Symmetriproblemet – et "wild card".....</i>	<i>92</i>
4.9	CONVERSATION ANALYSIS OG KOMPATIBILITETSPUNKTERNE TIL FOUCAULT	95
4.10	SYMMETRIPROBLEMETS STATUS I DIALOGUE ANALYSIS	97
4.11	POSITIONERING I COACHINGFELTET.....	103
4.11.1	<i>Positionering i forhold til coachingforskning i Danmark.....</i>	<i>103</i>
4.11.2	<i>Positionering i forhold til den internationale coachingforskning.....</i>	<i>109</i>
5.	TRUTH GAME ANALYSIS 1: DEN FILOSOFISKE SANDHEDSMODEL	115
5.1	REPETITION AF FORMÅL, TEORI- OG BEGREBSRAMME	115
5.2	FRA PSYCHAGOGIA DIA TON LOGON TIL OIKONOMIA PSYCHON – "LEDELSESØKONOMIEN VEDRØRENDE SJÆLEN"	117
5.3	SANDHEDSSPILLET OG DETS PRIMÆRE AKTØRER: FILOSOFFEN, LÆGEN OG PRÆSTEN	118
5.3.1	<i>Subjektets indtræden i den relationelle mundtlighed.....</i>	<i>122</i>
5.3.2	<i>Symmetriproblemet i forhold til virkeliggørelsen af den andens potentiale.....</i>	<i>125</i>
5.4	DET KLINISKE INTERVIEW	126
5.5	BEKENDELSEN SOM SPROG- OG SANDHEDSSPIL.....	127
5.6	SPIRITUALITETEN I DEN GRÆSKE LOGOS	128
5.7	DELKONKLUSION.....	131
6.	VIDERE UNDERSØGELSE AF SKEMAET FOR DEN FILOSOFISKE SANDHEDSMODEL	133
6.1	"JEG-DU"-HYPOTESEN, DEN RELATIONELLE MUNDTLIGHED OG "SAMTALE-KARISMAET"	133
6.1.1	<i>Bubers egen formulering af Jeg-Du-hypotesen</i>	<i>133</i>
6.2	SAMTALE-KARISMAET – "DEN SKJULTE SKAT"	134
6.2.1	<i>Jeg-du-forholdets tre forskellige fremtrædelser</i>	<i>135</i>
6.2.2	<i>Den professionelle samtale-relation er normativt indskrænket</i>	<i>137</i>
6.2.3	<i>Distance og relation. Bekræftelse og sprogvidnet</i>	<i>139</i>
6.2.4	<i>Healing through Meeting og at træde ud af professionen.....</i>	<i>140</i>
6.2.5	<i>Opdagelsen af den essentielle skyld og det professionelle sammenbrud</i>	<i>141</i>
7.	DEN PROGRESSIVE ÆRA OG SCIENTIFIC MANAGEMENT.....	143
7.1	SCIENTIFIC MANAGEMENT SOM LEDELSESTEKNOLOGIERNES PRIMÆRE PARADIGME.....	146
7.2	COACHING SOM LEDELSESIDEAL. EN DISCIPLINÆR MODEL.....	147
7.3	FORMULERINGEN AF EN HYPOTESE TIL EN OMVURDERING AF SCIENTIFIC MANAGEMENT	148
7.3.1	<i>Eksplicitering af Kvæker-motivet</i>	<i>149</i>
7.4	KVÆKERMOTIVETS SPIRITUELLE EFTERKLANG	160
7.5	DELKONKLUSION IFM ANALYSEN AF SCIENTIFIC MANAGEMENT SOM SANDHEDSSPIL OG LEDELSESMODEL	162

7.6	PERSPEKTIVERING I FORHOLD TIL COACHINGSDISKURSEN	164
7.7	ETABLERING AF INDUSTRIPSYKOLOGIEN	166
7.8	OPRETTELSEN AF THE TAVISTOCK CLINIC	168
8.	HAWTHORNE-EKSPERIMENTERNE – FOREGRIBELSEN AF EN COACHINGMETODE	170
8.1	HAWTHORNE-EFFEKTEN	171
8.2	DET NORMATIVE MØNSTER: HENIMOD FORESTILLINGEN OM DET MAGTFRIE RUM	173
8.3	INTERVIEWFORMEN SOM HUMAN RELATION MANAGEMENT	174
8.4	MAYO'S TRICK OG DET INTIME SAMTALERUM SOM SUBJEKTIVERINGSINSTANS	179
8.5	GÆLDEN TIL ASKLEPIOS	184
8.6	HAWTHORNE II. FRA PSYKOANALYSE TIL HUMANPSYKOLOGI	187
8.7	PÅ VEJ MOD HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	191
8.7.1	<i>Etablering af Taylor-Mayo-dikotomien</i>	192
9.	LEDELSESMOTIVER OG SOCIALISERINGSMODELLER	194
9.1	MANAGEMENT & LEADERSHIP	194
10.	IMOD ET LEDELSESPARADIGME FOR COACHING	199
10.1	"COACHING HIM ALONG"	199
11.	THE HUMAN POTENTIAL MOVEMENT	206
11.1	FORHOLDET MELLEM ORGANISATIONENS DESIGN OG INDIVIDETS BEHOV	206
11.1.1	<i>Problemet med lederens vurdering af performance</i>	208
11.1.2	<i>Teori X og Teori Y</i>	210
11.2	REVISIONISTERNE OG <i>THE THEORY OF LEADERSHIP</i>	213
11.3	TEORI Z – OG DEN HUMANPSYKOLOGISKE SPIRITUALITET	215
11.3.1	<i>Teori U og det post-charismatiske lederskab</i>	217
11.3.2	<i>Sammenfatning af et ledelsesparadigme</i>	222
12.	TRUTH GAME-ANALYSE III: COACHINGPSYKOLOGIENS GENEALOGI OG UDDIFFERENTIERING	223
12.1	ANALYSESTRATEGISK FUNKTION	223
12.2	INTERVIEWMODELLEN "MORAL TREATMENT" – OG PSYKOANALYSENS BEGYNDELSE	224
12.3	JUNGS BIDRAG TIL COACHINGPSYKOLOGIEN	229
12.3.1	<i>Afvisningen af det patologiske blik som grundlag for selvrealiseringens psykologi</i>	230
12.3.2	<i>Personlighedstyper – introvert eller ekstrovert</i>	232
12.4	ASSAGIOLI – EN SPIRITUEL PSYKOANALYTIKER FORUD FOR SIN TID	234
13.	HUMANSPSYKOLOGIENS INDFLYDELSE PÅ COACHINGPSYKOLOGIEN	237
13.1	GRUNDPRINCIPPERNE I DEN KLIENT-CENTREDE INTERVIEWFORM	239
13.2	KONGRUENS, UBETINGET POSITIV TILGANG OG AKKURAT EMPATI	240
13.3	"JEG-DU"-HYPOTHESEN HOS CARL ROGERS	243
14.	SYSTEMISK PSYKOLOGI – SYMMETRIPROBLEMET INTENSIVERES	246
14.1	KYBERNETIK OG SYSTEMISK SOCIOLOGI	246
14.2	STEPS TO AN ECOLOGY OF MIND	248
14.3	SYMMETRIPROBLEMETS TRANSFORMATION TIL "NEUTRALITET"	253
14.3.1	<i>Det lineære og cirkulære paradigme</i>	255
14.4	SOCIALKONSTRUKTIONISMENS OMFORMULERING AF SUBJEKTIVITETEN	257
14.5	SYMMETRIPROBLEMET I DEN SYSTEMISKE COACHINGPSYKOLOGI	259
14.5.1	<i>Ledelsesbaseret coaching – opgør med det magtfrie rum</i>	261
14.5.2	<i>Den narrative synsvinkel og alternativet "den magtreflekterende praksis"</i>	261

15.	COACHINGDISKURSENS TILEGNELSE – INDE I SAMTALERUMMET.....	263
15.1	REPETITION AF FORMÅL.....	263
15.2	COACHING SOM SANDHEDSMODEL.....	263
15.3	COACHINGKONTRAKTEN OG DE EMPIRISKE DATAS ANALYSESTRATEGISKE FUNKTION.....	264
15.4	CASE 1 – SAMTALEKONSTELLATION 1 (FORSKER SOM COACH).....	266
15.4.1	<i>At lytte til sin egen stemme</i>	266
15.5	CASE 2 – SAMTALEKONSTELLATION 1 (FORSKER SOM COACH).....	273
15.5.1	<i>At styrke billedet af sig selv</i>	273
15.5.2	<i>At få rystet posen</i>	276
15.6	CASE 3 – SAMTALEKONSTELLATION 1 (FORSKER SOM COACH).....	279
15.6.1	<i>"Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig som den, jeg er"</i>	279
15.7	CASE 4 – SAMTALEKONSTELLATION 1 (FORSKER SOM COACH).....	285
15.7.1	<i>Selvfortællingernes dissonans</i>	285
15.8	CASE 5 – SAMTALEKONSTELLATION 1 (FORSKER SOM COACH).....	290
15.8.1	<i>At nære omsorg for sin egen selvfortælling</i>	290
15.9	CASE-EKSEMPEL 6 – SAMTALEKONSTELLATION 2 (KONSULENT SOM COACH).....	299
15.9.1	<i>Den umulige kontrakt: Overlægen der ikke ville være fokuspersion</i>	299
15.10	CASE-EKSEMPEL 7 – SAMTALEKONSTELLATION 2 (EKSTERN KONSULENT SOM COACH).....	306
15.10.1	<i>"Jeg er ikke en del af flokken"</i>	306
16.	SAMTALEKONSTELLATION 3 (LEDER SOM COACH).....	312
16.1	INTENSIVERING AF SYMMETRIPROBLEMET.....	312
16.2	CASE 8 – SAMTALEKONSTELLATION 3 (LEDER SOM COACH).....	313
16.2.1	<i>Den dobbelte identitetsfigur som selvfortælling</i>	313
16.3	CASE 9 – SAMTALEKONSTELLATION 3 (LEDER SOM COACH).....	325
16.3.1	<i>"At tale ud af posen"</i>	325
16.4	CASE 10 – SAMTALEKONSTELLATION 3 (LEDER SOM COACH).....	335
16.4.1	<i>Konkurrerende narrativer og kampen om anerkendelse</i>	335
17.	KONKLUSIONER.....	353
17.1	GENERELT: SPØRGSMÅLET OM SANDHED MÅ STILLES IGENNEM SYMMETRIPROBLEMET I SAMTALEN.....	353
17.2	KONKLUSION PÅ ANALYSESTRATEGIENS ANVENDELIGHED.....	353
17.3	KONKLUSIONER PÅ FORSKNINGSSPØRGSMÅLET.....	354
17.3.1	<i>Konklusion i forhold til coachingdiskursen som strategi for ledelse</i>	354
17.4	KONKLUSION I FORHOLD TIL COACHINGDISKURSENS STRATEGIER FOR ERKENDELSE.....	356
17.5	KONKLUSION I FORHOLD TIL COACHINGDISKURSENS STRATEGIER FOR SUBJEKTIVITET.....	357
17.5.1	<i>Coachingdiskursen som spiritualitetens triumf i det moderne</i>	357
17.5.2	<i>Fire ledelsesdispositiver formuleret på baggrund af symmetriproblemet</i>	358
17.6	KONKLUSIONER I FORHOLD TIL DE EMPIRISKE TILEGNELSESANALYSER.....	359
18.	SUMMARY (DANSK).....	360
19.	SUMMARY (ENGLISH).....	363
20.	LITTERATURLISTE.....	366

1. INDLEDNING

1.1 Formål, problemfelt og research question

Formålet med denne afhandling er at undersøge **coachingdiskursens genealogi og "governmentality"**, dvs. dens historiske formationer og normative basis som ledelsesmodel og praksisregime. Problemfeltet formuleres igennem det såkaldte **"symmetriproblem"**. Den væsentligste udfordring heri er spørgsmålet om, hvordan en coach kan bistå et andet menneske med at åbne sig *for* og vende sig *imod* det, der er væsentligt for den enkelte selv, og det fællesskab, han eller hun definerer sig i forhold til. I det perspektiv er symmetriproblemets analysestrategiske funktion at være samlebetegnelse for tre "problematiseringslinjer" i coachingdiskursens genealogi og governmentality, der konstituerer sig igennem diskursive strategier for: 1) Ledelse, 2) erkendelse og 3) subjektivitet. Ud fra det perspektiv besvarer afhandlingen følgende **research question**:

Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som samtalekunst og ledelsesdisciplin på baggrund af symmetriproblemet?

Afhandlingens formål og problemfelt vil i det følgende blive udfoldet i en mere generel indledning ud fra fem overskrifter: 1) Motivation af problemfeltets tilblivelse, aktualitet og relevans; 2) analysestrategisk greb; 3) genstandsfelt; 4) erkendelsesinteresser og forskningsbidrag, samt 5) analysestrategiens disposition og empiriske design.

1.2 Motivation af problemfeltets tilblivelse, aktualitet og relevans

Dette afsnit fungerer som en generel introduktion til afhandlingens inspirations- og motivationsgrundlag, dvs. hvordan problemfeltet begynder at tage form som et forskningsprojekt, og på hvilken måde det er aktuelt og relevant. Symmetriproblemets tilblivelse som "undringsfænomen" kan fortælles igennem i to forskellige narrativer: Et personligt narrativ og et filosofisk narrativ. Begge dimensioner har med samtalen at gøre, men det er først i forbindelse med afhandlingen at de to dimensioner har fundet sammen – man fristes næsten til at sige "i en højere enhed".

1.2.1 *Symmetriproblemet som undringsfænomen – et personligt narrativ*

Hvornår er opdagelsen af et problem så meget en opdagelse at det drager, fængsler, men også yder så meget modstand imod at blive forstået, at det kan fungere som omdrejningspunkt i et treårigt forskningsprojekt? Min interesse for symmetriproblemet går uden tvivl tilbage til min fascination af samtalerummet i forbindelse med mit arbejde som konsulent og evaluator af HR- og kompetenceudviklingsprogrammer i perioden 2000-2007. Her fik jeg træning i kunsten at interviewe et andet menneske eller en gruppe, og det blev en væsentlig drivkraft for mig at uddrage et originalt narrativ af de historier, jeg blev fortalt. Men da jeg også fik chancen for at evaluere forskellige coachingprogrammer i både offentlige og private virksomheder begynder interessen at samle sig om det professionelle samtalerum. Især interesserer jeg mig for, hvad der sker, når dette samtaleunivers bliver mere og mere defineret som et ledelsesrum. På det tidspunkt havde jeg endnu ikke begreb for symmetriproblemet. Det spørgsmål, der i al væsentlighed optager mig, og som stadig i den grad optager mig, handler om en dyb forundring over samtalen som et tilsyneladende særegent rum for en sandhedspraksis, hvor to eller flere mennesker igennem samtalens narrativer, igennem spørgsmål og svar, afsøger, skaber og vedligeholder forskellige former for sandhed om sig selv og hinanden.

Det er altså ikke den store objektive Sandhed, jeg tænker på. Det er i stedet de subjektive sandheder, de personlige dramaer og drømmes sandheder, som har en særlig betydning for det liv, vi ønsker at leve, og den vi ønsker at være. På det tidspunkt – omkring 2005 – har jeg endnu ikke begreb om symmetriproblemet som koncept, men en vigtig intuitiv forståelse af problemet begynder at tage form. Det forekommer mig at det professionelle samtalerum i erhvervsorganisationer får en særlig status som et sandhedens rum igennem coaching, hvor spørgsmålet om de personlige sandheder problematiseres, idealiseres og tilegnes. *Hvordan vil coachingdiskursens genealogi og ledelseshistorie se ud, hvis vi antager at coachingsamtalen først og fremmest fungerer som en metode til at undersøge et andet menneskes forhold til sandheden om sig selv?*

Da jeg i efteråret 2005 får muligheden for at evaluere et coachingprogram i en større kommune som en alternativ aktiveringsstrategi af kontanthjælpsmodtagere, får jeg ikke blot en spirende fornemmelse af at coachingdiskursen er blevet "governmentaliseret". Jeg får også en vigtig erfaring med symmetriproblemet i en institutionaliseret samtale. Resultaterne i det konkrete projekt var imponerende og beskæftigelseseffekten af projekforløbet blandt de højeste i Danmark. Det var der flere grunde til, og coaching var en af dem. Igennem min evaluering af dette projekt, som jeg hurtigt får den dybeste sympati for, taler jeg med den coach, som er ansvarlig for metodeudviklingen af denne nye form for visitations- og afklaringsamtale. Hun er en af de højest uddannede coaches i Danmark og fremstår for mig som et helt igennem ordentligt menneske. Hun fortæller mig at for hende er coaching en mission, en metode til at åbne sig for et andet menneskes historie, og hun fortæller at for hende er fokuspersonerne (i dette tilfælde kontanthjælpsmodtagerne) at sammenligne med et personligt skæbnemøde, en særlig udvælgelse til at lære af et andet menneske:

"Coaching handler om en holdning til sig selv. Det metodiske fundament i coaching udspringer af et ønske om at bevare sig selv som åben, søgende, nysgerrig og filosoferende. Jeg må hele tiden spørge mig selv, om jeg kan leve op til det og bevare viljen til at lære. Ethvert menneske kan lære mig noget. Når jeg er i gang med en samtale, så ved jeg at denne særlige læring er godt i gang, når min beundring af borgeren, der sidder overfor mig, begynder. Så ved jeg at jeg er ved at lære. For mig er det også et spørgsmål om at være forpligtet af sin skæbne, sin situation her og nu i dette liv. Tror man på skæbnen, så er det andet menneske, man møder i samtalen, også sendt til mig for at lære mig noget. Jeg føler selv at jeg er på en opgave her i verden. Jeg har en mission og følger en rød tråd." (cf. Dam Heide 2009b: 35)

Jeg har senere erfaret – også igennem min egen træning som coach – at denne insisterende vilje til at lære af og beundre det menneske, man sidder overfor i coachingsessionen, må regnes for en af de vigtigste strategier til at anvende symmetriproblemet som en ressource for samtalen. Vi genkender bl.a. skemaet i en af de mest udbredte formularer for symmetriproblemet, nemlig Kierkegaards motivering af den dialogiske hjælpekunst, der må begynde dér, hvor den anden er. I samme coachingprojekt taler jeg også med en af de borgere, der havde modtaget coaching som et nyt initiativ i kommunens beskæftigelsesstrategi. Her får jeg så at sige et billede af den side, "hvor den anden er", og jeg får et indtryk af, hvad det betyder for borgeren at blive mødt i helt anden menneskelig ånd end den registermoral, der sædvanligvis kendetegner mødet mellem system og borger. Borgeren er i dette tilfælde en pige på 25 år, enlig mor og hashmisbruger, som endnu ikke har prøvet at have et "almindeligt" lønarbejde:

"Jeg har været i systemet siden, jeg var 17-18 år. I dag er jeg 25 og har aldrig haft et almindeligt arbejde. Da jeg mødte det nye projekt første gang, oplevede jeg en helt anden menneskelig kontakt til kommunen. [...] En morgen i bussen på vej til aktiveringsstedet var det hele noget lort. En af de dage, hvor man bare skulle være blevet i sengen. Men så pludselig hørte jeg en stemme i hovedet – det var [coachens, red.] stemme: 'Op på hesten. Du må ikke give op!'. Stille og roligt kom humøret tilbage, og da jeg nåede frem, havde jeg et smil på læben." (ibid.)

Da jeg et halvt år efter skulle gennemføre min slutevaluering af projekt- og coachingforløbet i kommunen opdagede jeg at denne unge pige havde fået sit første rigtige job som postbud, jeg talte med hende i den forbindelse, og hun fortalte mig med den største overbevisning i stemmen, af den slags som man bare ikke betvivler, at hun var lykkeligere end nogensinde. Det er denne blanding af menneskelig succeshistorie, en samtalemethode i en institutionel sammenhæng, hvor den ikke i første omgang er tiltænkt som anvendelsesområde, og så denne pietetsfulde samvittigheds stemme, som den nye myndighedsudøvelse taler igennem; det er denne kombination, der begynder at forvirre og undre mig.

I efteråret 2006 bliver det så nærmest ved et tilfælde en relevant mulighed for mig at begynde på et Ph.D.-forløb. Jeg har i et par år haft fornøjelsen af at kende Ole Fogh Kirkeby, og en dag opfordrer han mig til at afsøge mulighederne for en erhvervs-Ph.D. om ledelse og coaching – og gerne fra et ledelsesfilosofisk perspektiv. Det lykkes at komme i dialog med Dansk Sygeplejeråd, men da det er en længere administrativ proces at få godkendt støtten til et forskningsprojekt, bl.a. fordi det skal besluttes af den politisk valgte Hovedbestyrelse i DSR, ligesom det skal igennem den formelle ansøgning hos Forsknings- og Innovationsstyrelsen, giver det mig tid til at tænke over en væsentlig problemstilling. Jeg havde allerede en løs ide om at det skulle handle om det konfliktpotentiale i coaching, der følger af at det både er en management-teknologi, der stræber efter optimering af performance, samtidig med at det er en leadership-teknologi, der fordrer en anden "humanitet" og lyttende ethos i lederens samtalepraksis. Lidt ligesom min erfaring fra kommunen, bare i en erhvervs- og businessmæssig sammenhæng.

Jeg begynder at arbejde ud fra en hypotese om at dette konfliktpotentiale handler om spændingsfeltet imellem management og leadership. Sat på spidsen kan vi sige at management-dimensionen primært tillader at realisere sig igennem en strategisk logik, der stiller leder-medarbejder-relationen i et asymmetrisk Jeg-Det-forhold, lidt ligesom system-borger. Medarbejderen forbliver en ressource og en brik i et større systems spil. Leadership-dimensionen har en anden normativ basis, der i hvert fald principielt åbner for nogle andre ledelsesmuligheder, bl.a. muligheden for en mere symmetrisk, Jeg-Du-motiveret ledelsespraksis. Medarbejderen gives potentialet til at blive et mere selvstændigt subjekt for lederens blik, dvs. et subjekt der principielt gives en større grad af frihed til at definere sig selv. Denne hypotese følger Kirkebys distinktion mellem management og leadership, som han bl.a. udvikler på baggrund af Martin Bubers dialogfilosofi (1998: 30ff). Samtidig bliver det et vigtigt spørgsmål for mig, hvorledes denne distinktion har konsekvenser for samtalerummet som et sted for sandhedspraksis. *Er Jeg-Det og Jeg-Du-motiverne også to forskellige "nøgler" til spørgsmålet om sandhed? Hvilke former for sandhedsfortællinger er de to forskellige ledelsespraksisser i stand til at mobilisere igennem samtalen, og hvilke konsekvenser får det for hele tænkningen omkring ledelse, subjektivitet og erkendelse?* Et governmentalt skema begynder med andre ord at tage form.

I foråret 2007 er jeg så i en helt anden sammenhæng gæst på Nordjyllands Kunstmuseum i Aalborg, hvor jeg bl.a. betragter en smuk samling Jorn-malerier. Da jeg er ved at være færdig med udstillingen, opdager jeg et ekstra rum, et sideværelse til det store udstillingsrum. Her hænger til min store overraskelse et af de mest fascinerende billeder, jeg indtil i dag endnu har set: "Det tabte paradys", malet af den unge Christjern Schobius i 1899-1900 i en alder af blot 27 år. Billedet blev hans sidste og kom til at stå som en skæbneagtig besejling af hans alt for tidlige død samme år som "Det tabte paradys" blev færdig. Billedet er et oliemaleri på lærred og måler 123,5 x 173 cm. Det er altså stort og fylder det meste af en væg. Det er selvfølgelig en allegori over Miltons *Paradise Lost* og forestiller en nøgen kvinde, der sidder på kanten af en seng. Hun skjuler sit ansigt, idet hun læner sig op ad en sammenbøjjet mand:



Da jeg betragter dette billede, går det op for mig at det udtrykker noget væsentligt i symmetriproblemet. Ikke blot forekommer det mig at forestillingen om det tabte paradys ganske enkelt må være symmetriproblemetets urmotiv. Men billedet er også i sig selv en iscenesættelse af symmetriproblemet: To mennesker i samme rum, del af den samme virkelighed, nærhed og intimitet, men tilsyneladende ude af stand til at nå ind til den andens verden. Sammen og dog adskilt af en smertefuld kløft. Rummet er fuldt af symmetri- og asymmetrimarkører: Gensidig sårbarhed og tab, distance og intimitet, skønhed og tragedie. Den ene er udleveret til den anden, men hvem er mest sårbar? Hvem er placeret i den dybeste asymmetri og hvorfor? Kvinden er på den ene side nøgen og skjuler sit ansigt, udleveret for tilskuerens blik, men netop ikke for mandens, som har ryggen til.

Alligevel er det fra kvinden at lyset og styrken i billedet udgår, hun er samlingspunkt for vitaliteten og al kraften i billedet. Ved en nærmere betragtning står hendes sårbarhed og nøgne krop altså i modsætning til den kærlighed og magt, hun besidder. Man fornemmer ligefrem at det er altafgørende om det lykkes for kvinden at få vendt manden rundt, ikke blot således at de kan se hinanden ansigt-til-ansigt, men fordi deres fortsatte skæbne afhænger af at manden vender sig imod det, der er særligt væsentligt her og nu. Det er sandhedens øjeblik som mulighed, skæbne og afgørende vending. Manden er derimod malet som en knapt synlig skikkelse, som om mørket allerede har taget bolig i ham. Han er nedbøjet og fuldt påklædt. På en måde gør det ham i bogstaveligste forstand mindre nøgen, men den billedlige realitet er en anden, nærmest det modsatte. Det er manden, der er mest tynget af det drama, som ligger usagt i billedet, underkastet en skæbne, vi ikke kender. Det er sandheden som uigenkaldelig realitet og tab, hvorfra der ikke findes nogen vej tilbage. Sammenlign nu "Det tabte paradys" med et billede af Matisse (1869-1954), der slet og ret hedder "Samtalen" (1908-1912):



Også dette billede er en iscenesættelse af symmetriproblemet. Det skal angiveligt forestille Matisse og hans kone i et afgørende sandhedens øjeblik, hvor Matisse fortæller at han elsker sin kommende kone højt, men at han altid vil elske sin kunst endnu højere. Samtalerummet har nogle af de samme kvaliteter som "Det tabte paradys": De samtalende er subjekter i en afgørende begivenhed, hvor man fornemmer at meget afhænger af, hvordan de kommer videre herfra, og hvilken sandhed de vil gøre gældende overfor hinanden. Maleriet er fuldt af intimitet og tosomhed, som gælder for et ægtepar, der lige er stået op af sengen, ganske vist påklædt, men stadig i pyjamas og slåbrok. Men billedet udtrykker også asymmetri igennem de samtalendes forskellige positionering. Den ene står fast og beslutsom, den anden sidder ned, tilsyneladende slået med mismod over det, der netop er blevet sagt. Nuvel, igennem disse tre personlige narrativer – "Coaching i kommunen", "Det tabte paradys" og "Samtalen" – tillader jeg mig at motivere symmetriproblemet som omdrejningspunkt for min Ph.D.-afhandling.

De udtrykker alle tre afgørende kvaliteter ved samtalerummets potentiale for sandhedsfortællinger. På den ene side er der en virkelighed, som konfronterer de samtalende som en afgørende begivenhed, der samtidig er organiseret omkring en asymmetri, hvor den ene er mere udleveret til den anden, men hvor det fælles liv, der står på spil, afhænger af, hvordan de igennem samtalen kommer videre, og hvilke sandheder, de er i stand til at sætte i spil. "Det tabte paradys" er urmotiv på symmetriproblemet, det er asymmetriens grundide. Det står til samtalen at rekonstruere den fælles virkelighed, at gøre den mere symmetrisk, med henblik på det liv, der skal leves videre. I den forstand er de tre historier et personligt narrativ for, hvor etisk følsomt samtalerummet er sat og kan forme sig igennem diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet. Dette er kort fortalt den personlige fortælling om symmetriproblemet som undringsfænomen, men den kan også fortælles fra en anden synsvinkel, som er et mere filosofisk begrundet narrativ, men som tager nogle af de samme temaer op fra en anden synsvinkel.

1.2.2 Motivation af symmetriproblemet igennem et filosofisk narrativ

Der sker det at jeg sideløbende med min fascination af samtalerummet i praksis, bliver bekendt med dialogfilosofien, især Platons dialoger, hvor den sokratiske samtalekunst foldes ud med originalitet og humor. Jeg er som sagt allerede bekendt med Kirkebys *Ledelsesfilosofi* og sidenhen hans erkendelsesteoretiske arbejder. Fremfor alt bliver jeg i dialogfilosofien og ledelsesfilosofien opmærksom på en række formler, som artikulerer symmetriproblemet etiske fordring, og som dels hjælper mig til at forstå min passion for samtalerummet.

Det gælder f.eks. Løgstrups analyse af tillid. Et sted i *Den etiske fordring* fra 1956 hedder det at den, der taler "går ud af sig selv for nu at eksistere i talens forhold til den anden" (1991: 24). Den etiske fordring som en formel på symmetriproblemet er at tage vare på det af den andens eksistens, der er os udleveret i samtalen, det af den andens liv, der er i vores hånd. Løgstrups analyse af tillid er et godt billede på symmetriproblemet dobbelte karakter: På den ene side udtrykker tillid en symmetrisk kvalitet, fordi de samtalende i kraft af samtalen er bragt ind under en fælles eksistens og målestok, nemlig tillidens i dette tilfælde. *Sym-metron* (af græsk): Fælles proportion, samme målestok, forestillingen om at vi sidste instans skal stå til regnskab for den samme dommer. Eller som det står forklaret i *Politikens Nudansk ordbog med etymologi* under opslaget "symmetri": "det at to halvdele eller sider er nøjagtigt ens, sådan at de hver især er hinandens spejlbillede". På den anden side er relationen altid asymmetrisk, fordi de samtalende erfarer den etiske fordring forskelligt, men især fordi den enes liv altid er mere udleveret end den andens. De samtalende er altid et spejl for hinanden, men aldrig som identiske subjekter. Det subjekt, hvorom diskursen samler sig og taler fra, erfarer situationen anderledes end den, der er tiltalt eller føler sig foranlediget til at svare på den andens spørgsmål. Det er nøjagtigt denne asymmetri, som Emmanuel Levinas (1906-1995) forstår som etikens grundsituation på linje med Løgstrup. Asymmetri er et vidnesbyrd om at vi i princippet altid står i gæld til den anden i kraft af en eksistentiel skyld (arvesyndstemaet): "Forestillingen om asymmetri synes mig meget vigtig; den er måske den vigtigste måde, hvorpå man kan opfatte forholdet mellem selvet og den anden uden at placere dem på samme niveau. I kender Dostojevskij-citatet: 'Vi er alle skyldige for alt og alle og over for alle, og jeg mere end andre'. Dette er asymmetriens ide" (Levinas 2002: 60-61).

Levinas bruger et andet sted den andens ansigt som et billede på asymmetrien og det andet menneskes skrøbelighed og sårbare liv. Det er igennem den andens ansigt at etikken er et kald, en fordring, der bevæger mig til at tage ansvar for den anden: Den andens ansigt "forpligter mig på at tage vare på [...] at yde hjælp til [...] at være gæstfri for [...] Ansvaret sættes i gang af ansigtet, idet dette *indstævner mig*" (Levinas 2002: 22). Og senere igen: "Ansigtet er fra starten af den fordring, jeg lige talte om. Det er skrøbeligheden hos den, som har brug for en, og som regner med én. Det er her forestillingen om asymmetri, der er meget vigtig for mig, kommer fra" (ibid.: 47). Skrøbeligheden og sårbarheden, som den etiske fordring udgår fra, er altså fordelt asymmetrisk i samtalerelationen. Symmetriproblemet er i det perspektiv etikkenes problem *par excellence*. Den andens ansigt har altid været et fascinationspunkt for mig i samtalen med et andet menneske, og hos Levinas finder jeg altså et sprog for, hvordan ansigtet udtrykker en kvalitet ved dialogen, der følger af en særlig intens måde at erfare den anden på. Men det handler ikke blot om at tage vare på den andens ansigt, men også om en søgen efter at erfare mit eget – for at blive i det billede. Levinas siger et andet sted om den græske filosofis betydning i den forbindelse: "Grækerne har lært os, hvorledes vi skal tale. Ikke at tale, ikke dette at sige, men at genopdag os selv i det sagte." (ibid.: 58-59).

Ved at gå på opdagelse hos Løgstrup og Levinas finder jeg ud af at de i deres formulering af symmetriproblemet etiske fordring er stærkt påvirket af Martin Bubers Jeg-Du-filosofi (se f.eks. Jensen 2007: 24-25; Levinas 2002). Hos Buber finder man en særlig esoterisk fremstilling af symmetriproblemet, som kort fortalt handler om at det menneskelige møde ansigt-til-ansigt er dømt til at mødes i en asymmetrisk subjekt-objekt-relation, dvs. et Jeg-Det-forhold. Men samtidig er det mennesket givet som "åbenbaring" eller på "Guds nåde" at dette møde kan slå om i et andet nærvær, hvori mødet forvandles til en symmetrisk subjekt-subjekt-relation, et Jeg-Du-forhold (Buber 1922). Symmetriproblemet beskriver på den baggrund bevægelsen eller dialektikken mellem Jeg-Det og Jeg-Du. Det er selve billedet på tilegnelsen af en særlig sandhed, der består i tilsynekomsten af menneskets "humanitet" og "ånd".

Jeg vender senere tilbage til Martin Buber i den første truth game-analyse for at se nærmere på, hvordan den professionelle samtale problematiseres på baggrund af Jeg-Du-motivet. Det er tilstrækkeligt at fremhæve, hvordan det siden bliver klart for mig at Jeg-Du-motivet hos Buber indenfor bl.a. humanpsykologien anvendes til at forklare "the golden moment" i terapi og anden dialogisk hjælpekunst, dvs. det øjeblik, hvor samtalen har størst terapeutisk effekt på klientens mere eller mindre forkrøblede subjektivitet. Det er det øjeblik, hvor det lykkes de samtalende at bevæge sig ud af Jeg-Det-relationens grundsituation og over i Jeg-Du-forholdets mere ægte nærvær, hvori vi genfinder styrken og grundlaget for den, vi er, og den, vi søger efter at være. Symmetriproblemet stiller med andre ord den udfordring for den professionelle samtale og herunder coachingmodellen at forudsætningen for samtalens succes i forhold til de mål, konteksten sætter, beror på samtalens muligheder for at overskride Jeg-Det-forholdet henimod realiseringen af et Jeg-Du-forhold. Denne formel gælder især for humanpsykologien hos Carl Rogers, hvor citatet på omslaget til Carl Rogers *Client-centered Therapy* (1951) kan stå som en formel over symmetriproblemet: "We mark with light in the memory the few interviews we have had, in the dreary years of routine and of sin, with souls that made our souls wiser; that spoke what we thought; that told us what we knew; that gave us leave to be what we inly were." (Emerson 1838).

På et tidspunkt sker der imidlertid det at jeg begynder at udvikle en vis mistillid til dialogfilosofiens og humanpsykologiens sprog. Det er den genealogiske interesse, der vækkes, og som består i at stille spørgsmål ved de værdier og den moral, der så at sige er humanismens arvesølv. Jeg begynder at interessere mig for, hvordan den moralske diskurs også tjener en funktion i en magtøkonomi. Hvordan forbindes viljen til sandhed, subjektivitet og erkendelse med viljen til magt? Det er selvfølgelig Nietzsche, der taler her, men det er først og fremmest i Kirkebys kritik af intimteknologier, i Foucaults analyser af den pastorale magt, etikkens genealogi og governmentality, at jeg finder særlig inspiration. Jeg skal senere redegøre mere indgående herfor i afhandlingens metodedel, bl.a. i kapitlet: "Positionering i det videnskabelige felt", hvor jeg også vender tilbage til spørgsmålet: *Hvorfra kommer symmetriproblemet?* Men på denne indledningens plads vil jeg dog ganske kort motivere symmetriproblemet ved hjælp af en samtænkning af Foucault og Kirkeby. Eller mere præcist formuleret: Der ligger en motivation bag afhandlingen, som handler om at kombinere Michel Foucaults governmentality-studie af "the hermeneutics of the subject" og Ole Fogh Kirkebys ledelsesfilosofiske analyse af symmetriproblemet i coaching og det dialogfilosofiske alternativ, *protreptikken*.

I en vis forstand kan afhandlingens formål rekapituleres som en sammentænkning af Foucault og Kirkeby igennem et tredelt indhold og design: 1) En Foucault-baseret analysestrategi af 2) coachingdiskursens governmentality og praktiske tilegnelse på baggrund af 3) symmetriproblemet i et ledelsesfilosofisk perspektiv. Det er på ingen måde hensigten at foretage en egentlig sammenligning af Foucault og Kirkebys arbejde; det er tilstrækkeligt at fremhæve nogle af de fælles tematikker og berøringsflader, som gælder for deres arbejde, og som har motiveret mig til at implementere dem i afhandlingen: Interessen for den antikke filosofi, herunder specifikt de programmer for selvindsigt og selvomsorg, som har så stor betydning for den vestlige civilisations historie. Samtidig er de begge optaget af spilmetaforens udsigelseskraft i filosofien, især sandhedsspillet som sprogspil (se Dam Hede 2007, 2008, 2009, 2010). Lad mig kort anskueliggøre, hvordan denne fælles tematik har relevans for afhandlingen.

Første gang, jeg bliver opmærksom på symmetriproblemet, er i Kirkebys *Ledelsesfilosofi* fra 1998. Symmetriproblemet anvendes til at skelne mellem to idealtypiske ledere – "manager" versus "leder" (1998: 30ff., se ovenfor). Fra og med *Organisationsfilosofi* (2001) er symmetriproblemet hos Kirkeby en erkendelsesfilosofisk problemstilling i forhold til udviklingen af et filosofisk alternativ til coaching, nemlig protreptikken, som er et særligt skema for den samtalekunst, der består i at vende et andet menneske imod det, der er væsentligt for den enkelte selv og det fællesskab, han definerer sig selv i forhold til. Symmetriproblemet får en stigende betydning op igennem Kirkebys arbejde for at kulminere i *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse* (Kirkeby 2008a), som jeg også selv har bidraget til at skrive med artiklen: "Retorikken og protreptikken" (Dam Hede 2008: 135ff.). I denne bog præsenterer Kirkeby væsentlige aspekter af symmetriproblemet og formulerer bl.a. skitsen til en tese, der sidestiller asymmetrier med en særlig personliggørelse og intimisering af den andens liv:

"[S]ymmetri er omvendt proportional med personliggørelse. Jo mere den coachede eller klientens [...] personlige liv, historie og fortælling inddrages, desto mere asymmetrisk bliver dialogen" (Kirkeby 2008a: 47).

Vi genkender her det "intimteknologiske" argument (se f.eks. Kirkeby og Helth 2007, Kirkeby 2008a, 2008b, 2008d), der har så mange paralleller til Foucault's pastoralmagt: Jo mere medarbejderne skal ledes igennem deres personlige frihed, desto tættere skal lederen komme "ind under huden" på vedkommende som menneske og person. Ligesom pastoralmagten hos Foucault korresponderer med det intimteknologiske argument hos Kirkeby, så har Foucault også fået øje på protreptikken som en specification af et sandhedsspil, der sætter "vendingen" af et andet menneskes tanker i centrum: "Protreptikos: this is someone one who has the ability to give a protreptic education, that is to say, an education that can turn the mind in a good direction" (Foucault 2005: 140). Denne sammenhæng mellem samtalskunst som ledelses- og læreproces, "the schema of conversion" og selvdannelse udgør nogle af de mest centrale elementer i symmetriproblemet status i et "sandhedsspil" (Foucault 2001: 18ff; 2005: 127ff). Om den subjektiveringsproces (subjektivation), der stiller problematiseringen af samtalerelationen i centrum for afsøgningen af sandheden om os selv, siger Foucault f.eks. i en indforstået reference til Hegels analyse af *åndens fænomenologi*:

"Denne subjektivation via eftersøgning af sandheden om sig selv iværksættes gennem komplekse forhold til den anden. På flere måder: eftersom det handler om at fordrive den Andens kraft, Fjendens, fra sig selv, den kraft der gemmer sig under alle selvets tilsynskomster; eftersom det drejer sig om at føre en konstant kamp mod denne Anden, en kamp man ikke kan vinde uden at trække på den AI-Magt der er det eneste der er mere magtfuld [end denne Anden, red.]; og endelig eftersom bekendelsen til andre, underkastelsen under deres rådgivning og den permanente lydighed over for den åndelige vejleder er uundværlige for den kamp." (cf. Raffnsøe et al. 2008: 256)

Det er altså "kampen", den indre som den ydre, der tilskynder os til at bruge samtalen i afsøgningen af sandheden om os selv og den, vi har mulighed for at blive, men selvfølgelig også til at disciplinere den anden ind i et rum, hvor "sandheden" måske allerede er defineret på forhånd som et kriterium på, hvad den anden endnu mangler. Samtidig indkredser Foucault det problem, der består i, at dette erkendelses- og disciplineringsarbejde, ikke kan gennemføres uden en andens hjælp – filosofen, sjælelægen, terapeuten, rådgiveren, lederen, coachen. Alle hjælpe- og ledelseskunstens relationer og funktioner må således ifølge Foucault referere til problemer [læs: symmetriproblemet!] "that will be very important in the history of the care of the self and of its techniques" (2005c: 59). I forelæsningsrækken *The Hermeneutics of the Subject* (1981-1982) formulerer Foucault denne problemstilling på en måde, der for mig at se, er ganske tæt på afhandlingens formulering af symmetriproblemet ("the general formula"):

"However, first of all I would like to raise a prior problem, which is the question of the Other, of other people, of the relationship to the Other as mediator between this form of salvation and the content it will have to be given. [...] In the practice of the self, someone else, the other, is an indispensable condition for the form that defines this practice to effectively attain and be filled by its object, that is to say, by the self. The other is indispensable for the practice of the self to arrive at the self at which it aims. This is the general formula" (2005c: 127). [...] Consequently, the subject should not strive for knowledge to replace his ignorance. The individual should strive for a status as subject that he has never known at any moment of his life. He has to replace the non-subject with the status of subject defined by the fullness of the self's relationship to the self. He has to constitute himself as subject, and this is where the other comes in. I think this theme is rather important in the history of this practice of the self and, more generally, in the history of subjectivity in the Western world." (2005c: 129)

Symmetriproblemet hos Foucault vedrører altså spørgsmålet om, hvordan truth-telling og subjektivitet gives og begrænses plads i et felt af guvernemantalitet, hvor den andens rolle som mediator igennem samtale er fundamental (Foucault 2005c: 229-30). "Effekten" heraf – sandhedsproduktionens formende og korrigerende virkning på subjektiviteten – er den dialogiske hjælpekunstens spirituelle motiv. "Vendingen", "omvendelsen", "the schema of conversion" (ibid.: 217), hvorigennem individet erhverver sig en subjektivitet, som vedkommende ikke har været bevidst om før. Denne "vendingsfigur" hører grundlæggende til samtalens "kredsløb" (ibid.: 16), hvori den, der modtager den dialogiske hjælp, også er den, der modtager sig selv i sin "nye" subjektivitet. Jeg vender som sagt tilbage til en mere detaljeret gennemgang af grundbegreberne hos Foucault og Kirkeby i afhandlingens metodologiske redegørelse. Jeg skal også senere redegøre for afhandlingens empiriske design, men skal altså blot her fremhæve den pointe at hverken Foucault eller Kirkeby foretager nutidige analyser af konkret samtalepraksis. Hertil kommer at jeg i afhandlingens empiriske del præsenterer en række eksempler på selvanalyse ved at spørge til, hvordan jeg selv er underlagt coachingrummets disciplinering, dets sandheds- og subjektivitetsidealer. På det punkt må afhandlingen forstås som et eksperiment, idet de erfaringsbaserede samtaleanalyser går et afgørende skridt videre i forhold til inspirationsgrundlaget hos Foucault og Kirkeby.

1.3 Motivering af problemfeltets aktualitet og relevans

Jeg har nu motiveret symmetriproblemet som "undringsfænomen" igennem et personligt og et filosofisk narrativ, der begge rummer fortællingen om nogle af de problematiseringslinjer og store spørgsmål, som humanvidenskaberne har stillet sig selv: Spørgsmålet om samtale, sandhed, magt, subjektivitet og erkendelse. I det følgende skal problemfeltet motiveres fra et andet sted, nemlig i forhold til dets relevans og aktualitet generelt, men også specifikt i forhold til Dansk Sygeplejeråd, som medfinansierer afhandlingen, og i forhold coaching- og forskningsfeltet

1.3.1 *Symmetriproblemets aktualitet generelt*

Aktualiteten i valg af problemfelt kan føres i forskellige retninger. På den ene side er der noget "evigt aktuelt" over symmetriproblemet, fordi det hører til samtalens væsen; det er på en måde "conditio humana", et menneskeligt vilkår. Jeg undgår på den anden side formuleringen "universelt" om symmetriproblemet, fordi det associerer til en forståelse af begrebet som en antropologisk konstant. Det "evigt aktuelle" består snarere i at være en universel variabel. Det er bl.a. derfor at det er interessant at lægge det ind under en genealogisk analyse, fordi vi kan følge nogle af de diskursive formationer i symmetriproblemet fra dets aktualitet hos Sokrates til relanceringen hos Scharmer.

Aktualiteten vedrører naturligvis også en mere nutidig dimension, som hænger sammen med at "coaching er på alles læber" (Gørtz & Prehn 2008; Gørtz 2008). I det perspektiv består symmetriproblemets aktualitet i at det belyser et væsentligt aspekt i et fænomen, som er en særlig tendens i tiden. Endvidere kan aktualiteten i governmentality-vinklen på coachingdiskursen forstås som en ambition om at skrive coachingfænomenets historie som social teknologi: Hvordan problematiseres og idealiseres coachingdiskursen som "human & social engineering"? Dertil kommer at symmetriproblemets aktualitet kan begrundes mere generelt i forhold til samtalens status som en ledelsesopgave i den moderne virksomhed, bl.a. i forbindelse med diskussionen af ledelsesbaseret coaching.

Samtalens status har også ændret sig generelt i den forstand at coachingmodellen er blevet et redskab for velfærdssamfundets institutioner, hvor den fungerer som "socialiseringsmaskine" til et mere myndigt liv. I Danmark kan vi f.eks. følge, hvordan coachingsamtalen har bredt sig fra at være en erhvervsorganisatorisk opgave først i 1990'erne med henblik på at understøtte overgangen fra regelstyrede virksomheder til værdibaserede organisationer til i dag at være et "tilbud", som kommuner yder kontanthjælpsmodtagere, eller som A-kasser servicerer arbejdsløse med i deres bestræbelser på vej tilbage til arbejdsmarkedet. Symmetriproblemet bliver da et klassisk dilemma om mødet mellem system og borger. Tendensen understøttes af forskningen herhjemme, som undersøger de forskellige "dialogiske teknologier" som nye effektive redskaber i velfærdsledelse (Villadsen & Karslen 2008). I takt med at samtalen bliver stadig vigtigere som ledelsesredskab, øges behovet for en professionalisering, dvs. en systematisk, metodisk begrundet samtaleform. Det er på den baggrund mit indtryk at samtalen har ændret status i det organisatoriske rum i løbet af de sidste 10 år, og at coachingmodellen har været et afgørende bidrag til denne "governmentalisering" af samtalerummet.

1.3.2 Symmetriproblemetets aktualitet sektorspecifikt

I afhandlingen undersøges symmetriproblemet empirisk i et afgrænset felt, nemlig i sygeplejen, nærmere bestemt fire steder i den danske sundhedssektor. Også her har coachingfænomenet godt fat. Stort set hver kommune og stort set ethvert hospital har deres eget større eller mindre coachingprogram. Denne tendens i Danmark svarer meget godt til coachingfænomenets status i sygeplejen internationalt. I 2009 har International Council of Nurses f.eks. udgivet pjecen: "Coaching in Nursing: An Introduction" (Donner & Wheeler 2009), som er forbundets mest solgte artikel. Lad os for en kort bemærkning se, hvordan symmetriproblemet er formuleret her. Pjecen består af fem små dele, og allerede i indledningen til del II finder man et citat, der aktualiserer symmetriproblemet på baggrund af en formel, der siger, at jo bedre vi bliver til at lytte til hinanden, desto bedre kan vi reformere verden:

"I believe we can change the world if we start listening to one another again. Simple, honest, human conversation where we each have a chance to speak, we each feel heard, and we each listen well" (Margaret Wheatley, *ibid.*: 15).

Det præciseres dog også, hvilke mere beskedne "benefits", der kan følge med coachingmodellens tilegnelse, og som bl.a. stiller konstitutionen af selvet i første række, der lover selvtillid og autonomi: "including confidence and autonomy in one's role," (*ibid.*: 8). Coachingmodellen adresseres ligeledes i første del, der definerer coaching som en samtale igennem en særlig normativ matrix, der stiller et "nej" op for den, der yder coaching: "Coaching is not giving advice, not teaching, and not directing – it is a collaboration in which the coach acts like a midwife" (*ibid.*: 9). Coaching bestemmes altså her som en specification af (den sokratiske) jordemoderkunst, der er særligt kendetegnet af et gensidigt samarbejde. Samtalerelationen bør være karakteriseret af gensidig tillid ("mutual trust") og respekt, mens der af coachen kræves særlige, "excellent communication skills", som altså primært handler om at tilegnelsen af en række selvbeholdende lederdyder: ikke-ledende, ikke-rådgivende, ikke-undervisende (*ibid.*). I en sammenhæng omkring symmetriproblemet er det ligeså interessant, hvad der kræves af "klienten":

"The only attributes required to be a client, i.e. engaging in a coaching relationship, is a willingness to question who you are and what you are doing and an openness to exploring possibilities for your future that almost always mean change. In a coaching relationship, it is the client who asks the coach to show possibilities the client cannot see, that are beyond the horizon of possibilities of who the client is right now" (ibid.: 11).

Vi behøver ikke gå længere, fordi "Coaching in Nursing" sådan set motiverer afhandlingens problemfelt tilstrækkeligt. Det vigtige er at dette løfte om diskursiv meningskabelse i form af en normativ reformation af et selv eller en performance bekræftes andre steder fra. I den bedst sælgende coachingbog nogensinde hedder det bl.a. i indledningen til den danske version, at selvom bogen muligvis modsiger "nogle konventionelle overbevisninger vedrørende præstationer og udfordrer godt indgroede vaner, vil dens sunde fornuft blive svær at benægte eller forkaste. Den er en opfordring til, at vi alle kommer til fornuft. Den er en opfordring til en fundamental ændring af ledelsesstil og kultur." (Whitmore 1998: 16)

I den engelske version uddyber John Whitmore denne opfordring til fornuft og fundamentale ændring af organisationskultur og ledelsesstil ved at forklare, hvordan det handler om at styrke det enkelte menneskes forhold til sig selv. Det gælder om at skabe et trygt miljø, hvori mennesker er tilbøjelige til "to tell the truth about themselves" (Whitmore 2009: 18). Det gælder om at investere enhver bestræbelse på at opbygge medarbejdernes tro på sig selv ("to put every effort into building employee's self-belief"), og ifølge Whitmore er coaching det logiske svar hertil (ibid.: 19). Coaching er altså ifølge den mest udbredte coachingmodel skræddersyet til at skabe en organisationskultur og en ledelsesstil, hvori det er muligt at komme til fornuft, at tale sandt om sig selv og at styrke den individuelle subjektivitet.

Der er altså klare tegn på at coaching ikke blot er en tilfældig ledelses- eller HRM-model, det er en institutionaliseret samtaleform med sin egen diskursive logik, sin egen sunde fornuft, sit eget program for sandhed og subjektivitet. Men problemet er her at coachingdiskursen er blevet en del af vores samfundskultur uden at fænomenets tilblivelse og tilegnelse som professionelt samtalerum er blevet analyseret nærmere. Det er afhandlingens mere polemiske og kritiske udgangspunkt for at motivere problemfeltet. Problemfeltets relevans må imidlertid også orientere sig i to andre retninger, dels i forhold til den medfinansierende part i afhandlingsprojektet, nemlig Dansk Sygeplejeråd, dels i forhold til forskningsfeltet, herunder Foucault-, coaching-, og samtaleforskningen.

1.3.3 *Motivering af symmetriproblemets aktualitet og relevans i forhold til Dansk Sygeplejeråd*

I efteråret 2006 begyndte Ph.D.-projektet at gå ind i en forberedende fase i en dialog med Dansk Sygeplejeråd som mulig samarbejdspartner, men først efter flere møder og endelig godkendelse i Dansk Sygeplejeråds Hovedbestyrelse kunne projektet endelig sættes i gang den 1. september 2007 – et år efter det første møde. Projektet fik en bevilling under det særlige politiske strategiområde vedrørende "fagidentitet". Selvom projektets arbejdstitel har ændret sig undervejs, efterhånden som forskningsdesign og forskningstemaer er blevet mere fokuseret, så har symmetriproblemet fra starten af været det afgørende problemfelt. På et oplæg, som jeg holdt i forbindelse med et seminar for undervisere og konsulenter i DSR den 5. december 2007, fremgår det f.eks. at coachingsamtalens største udfordringer kommer fra dens

dobbelte funktion af at være *både* en ledelsesteknologi og en dialogisk hjælpekunst, dvs. spændingsfeltet mellem management og leadership. Det fremgår af oplægget at denne dobbelte målrationelitet udgør kernen i coachingsamtalens "asymmetriske ansigt" og dens "etiske fordring". Symmetriproblemet har altså fra start af været et hovedtema og artikulerer i den forstand meget præcist nogle af de væsentligste spørgsmål, som Dansk Sygeplejeråd ønsker at få belyst i forbindelse med coaching:

- Problematisering af samtalerelationen. Spørgsmålet om ledelsesmagts betydning for samtalerummet, og hvilke udfordringer coachingdiskursen repræsenterer i forhold til den traditionelle fagpolitiske arbejdsdeling mellem leder, medarbejder og TR-repræsentant.
- Problematisering af subjektet i samtalen. Spørgsmålet om coachingsamtalens betydning for fagidentitetens udvikling i sygeplejen, dens vedligeholdelse og mulige transformationer.
- Produktudvikling. Spørgsmålet om, hvorvidt coaching bør være et tilbud eller en aktivitet, som Dansk Sygeplejeråd skal støtte og tilbyde til medlemmerne, men også hvorvidt coaching med fordel kan inddrages i organisationens egen medarbejder- og lederudvikling.

Disse spørgsmål har alle mere eller mindre relation til symmetriproblemet, men afhandlingen forsøger ikke at besvare dem direkte, bortset fra at de i et vist omfang er berørt af afhandlingens analyse- og vidensproduktion. Det produkt, der mere direkte kan besvare Dansk Sygeplejeråds spørgsmål i forbindelse med coaching er delvist besvaret i bogen *Coaching, samtalekunst og ledelsesdisciplin* (Dam Hede 2010), dels foreligger det som en opgave, der skal varetages i samarbejde med DSR efter forsvaret af afhandlingen.

Der ligger også en vigtig metodisk afgrænsning i dette valg, som sætter en grænse for, hvor meget de empiriske analyser skal kontekstualiseres i forhold til sygeplejen. Det skal understreges i den forbindelse at det analysestrategiske blik på coachingmodellens genealogi og governmentality IKKE er sektorspecifikt. Det tjener alene til at belyse coachingmodellens mere almene genealogi og praksisregime (se Dean 2006: 51-83), hvor sygeplejen "blot" er et eksempel på coachingmodellens tilegnelse i praksis. Det er med andre ord ikke hensigten at sige noget særligt om sygeplejen eller samtalens status som ledelsesrum her ved hjælp af coachingdiskursen. Det er omvendt konsekvensen af et analysestrategisk valg, der kan føres tilbage til formålet om at sige noget *generelt* og *alment* om coachingdiskursens genealogi og governmentality.

1.3.4 Motivering af symmetriproblemets relevans og aktualitet i coachingfeltet

Jeg vil som sagt senere vende tilbage med en mere grundig redegørelse og positionering i forskningsfeltet og herunder redegøre mere indgående for, hvordan symmetriproblemet er stillet i coaching-, samtale- og kommunikationsforskningen. I dette motiverende afsnit vil jeg indledningvist nøjes med at fremhæve at symmetribegrebet står i centrum i en række forskellige definitioner af coachingsamtalen, især igennem en vægtning af dens asymmetriske struktur:

"Coaching [...] er en særlig form for asymmetrisk samtale, hvor deltagerne har forskellige roller. [...] men i en ligeværdig relation" (Guldager 2007: 14, 16, 25 og 83).

"I coaching er relationen mellem parterne dog grundlæggende asymmetrisk – ikke i deres indbyrdes magtstatus, men i deres rollefordeling." (Stelter et al. 2002: 40-41)

"Når coachen arbejder på denne måde [den systemiske, red.], sker det fra et neutralt udgangspunkt, og relationen til fokuspersonen bliver asymmetrisk. En asymmetrisk relation indebærer, at coach og fokusperson ikke indtager en lige position i dialogen. Det er fokuspersonen, der arbejder og coachen, der via sine spørgsmål sætter fokuspersonen i gang med at reflektere." (Kledal 2008: 110)

"Coachingsamtalen er asymmetrisk på den måde, at uanset hvem der taler, er det fokuspersonens verden, der er i fokus." (Moltke & Molly 2009: 17)

"Systemisk coaching kan defineres som [...] en asymmetrisk relation, hvor det er coachens opgave at invitere lederen eller medarbejderen til at udforske sine måder at forstå og handle på i forhold til en arbejdssituation". (Haslebo 2005, cf. Nørlem 2009: 22)

Vi ser her at coachingsamtalens asymmetriske struktur fremhæves som et definitorisk træk, men i en bestemmelse, der lægger vægt på asymmetri som en statisk struktur og funktion i coachingrelationen. Jeg begyndte tidligt at undre mig over det misforhold at coachingsamtalen på den ene side bestemmes som en asymmetrisk relation, samtidig med at coachinglitteraturen er så rig på teknikker og samtaleidealer, hvis væsentligste funktion er at gøre samtalerelationen mere symmetrisk. Det gælder alle teknikkerne for "spejling", "kongruens", "rapport", "match", osv. blot for at tage nogle eksempler. Det bekræftede mig i at der i dette misforhold kunne ligge noget interessant at gå videre med i en forskningssammenhæng. Det blev samtidig klart for mig at udgangspunktet må være at et andet, nemlig at afvise en definition af symmetriproblemet ud fra en statisk strukturel bestemmelse af samtalens arbejdsfordeling. Tværtimod blev jeg inspireret til at forstå symmetriproblemet som et dynamisk fænomen, hvor både asymmetrier og symmetrier hele tiden er i spil, og hvor de undertiden tjener de samme funktioner, undertiden nogle forskellige. Denne overvejelse førte til et spørgsmål om, hvordan en sådan dynamisk forståelse af symmetriproblemet kan åbne en analyse af samtalerummet og coachingdiskursen på en ny og interessant måde. Hvad tilføjer det analysen, hvis vi antager at symmetriproblemet er et diskursivt skema og en normativ matrix, der både vedrører problematiseringen, idealiseringen og tilegnelsen af coachingdiskursen som samtale- og ledelsesmodel?

1.3.5 *Motivering af symmetriproblemet's relevans og aktualitet i forskningsfeltet*

Besvarelsen af afhandlingens research question vil være et nyt og originalt bidrag til både coachingforskningen og governmentality-forskningen. I det følgende skal denne påstand motiveres yderligere, men kun i det omfang at det rækker til en indledende motivering. Jeg vender som sagt senere tilbage med en mere uddybende redegørelse for, hvordan afhandlingen kan positioneres i forskningsfeltet. I den internationale coachingforskning findes der stort set ingen referencer til Foucault overhovedet (Drake 2008), mens der i den danske coachingforskning er gjort enkelte forsøg på at problematisere coachingsamtalen som en moderne diskursiv magtform og selvteknologi; dog ikke på et empirisk og systematisk grundlag (Holmgren 2006; Haslebo & Schnoor 2007; Gørtz 2008; Risbjerg & Triantafillou 2008). Senest har en artikel i en antologi anslået nogle væsentlige forskningstemaer omkring coachingsamtalens genealogi, men alene med

henblik på at opstille hypoteser til fremtidig forskning (Frimann & Laursen 2009). Det hænger selvfølgelig sammen med at coachingforskningen i det hele taget er meget ny, men også governmentality-forskningen har en beskeden tradition at bygge på (Dean 2006). Indenfor den governmentality-forskning, der tager afsæt i Foucault, er der endnu ikke nogen, der har undersøgt coachingdisciplinen, men der er vigtige bidrag, som afhandlingen lægger sig i forlængelse af, hvoraf de vigtigste er Townleys arbejde omkring HRM-teknologier (1994, 1998), Roses analyse af "humanteknologier" (1999 samt Miller & Rose 2008) og endelig Villadsen og Karlsens analyse af dialogiske ledelses- og styringsteknologier (2008). Governmentality-studiet opprioriterer således det "teknologiske" aspekt i ledelsesfeltet (Dean 2006: 73).

1.4 Sammenfatning af motivation:af problemfelt

Lad os kort resummere afhandlingens projekt: Indfaldsvinklen til at undersøge coachingsamtalens genealogi og "governmentality" er at undersøge coachingmodellen som en metode til at afsøge et andet menneskes sandheder. Det sker igennem spørgsmålet: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som samtalekunst og ledelsesdisciplin på baggrund af symmetriproblemet?*

På et teknik- og færdighedsniveau genkender vi symmetriproblemet i forskellige terminologier og samtaleidealer: Kunsten at skabe rapport, spejling, match, kongruens, harmoni, resonans, nærvær, osv. På en etisk dimensionsakse genkender vi symmetriproblemet som en fordring til coachens selvdisciplinering, og som handler om tilegnelsen af en særlig normativ basis igennem udviklingen af en ikke-ledende, ikke-belærende, ikke-dømmende indstilling til det andet menneske. Det er altså den dynamiske proces i samtalens meningskabelse, der veksler mellem distance og intimitet, mellem adskillelse og samhørighed. Symmetriproblemet vedrører med andre ord det fænomen at en person, der skal bistå et andet menneske igennem samtale med at vende sig imod det, der er væsentligt for den enkelte selv og de rammer, konteksten sætter, principielt må være i stand til at lytte, tale og se *alt* i lyset af en række dynamiske grænseflader til den anden.

Det er i forlængelse af dette problemfelt at vi følger coachingmodellens genealogi i den erhvervs- og ledelsesøkonomiske bevægelse, hvor igennem samtalen bliver en produktions- og magtfaktor, en disciplin med tilhørende teknikker og ikke mindst det rum, hvori man forestiller sig at de menneskelige potentialer og subjektets forhold til sig selv gøres til genstand for ledelse – og måske her igennem sættes fri. Symmetriproblemet tager form som et undrings- og erfaringsfænomen igennem en tiltagende fascination af samtalerummet som et særligt sted, hvor den ene hjælper den anden med at vende sig imod den enkeltes sandheder, begrænsninger og bedste tilbøjeligheder. Denne vinkel åbner bl.a. for spørgsmålet om forholdet mellem magt og etik som dialogisk fænomen, om dynamikken mellem Jeg-Det og Jeg-Du som to forskelle måder at lede samtalen på, og som to forskellige "nøgler" til den andens sandheder.

I mødet med Foucaults analyser af "subjektets hermeneutik", "Government of Self and Others" åbnes symmetriproblemet på en anden måde igennem "the schema of conversion", hvor målet er at vende et andet menneske imod sig selv, og hvor denne dynamik i samtalerelationen knyttes sammen med et mere generelt problemfelt, der vedrører forholdet mellem sandhed, magt og subjektivitet. Når symmetriproblemet med andre ord implementeres i et studie af coaching-

diskursens genealogi og "governmentality" bliver det i højere grad et analysestrategisk begreb, som ikke længere kan begrundes i dialogfilosofien. Det bliver i stedet mere interessant at spørge til *konstruktionen* af den dialogfilosofiske "ånd, moral og humanitet", dens spiritualitet, dens funktioner i en magtrelation, dens "governmentalitet" og praktiske tilegnelse. Symmetriproblemet analysestrategiske funktion bliver igennem inspirationen hos Foucault en samlebetegnelse for tre "problematiseringslinjer" i samtalerummet: 1) Samtalen som ledelsesrum, 2) som erkendelsesrum og 3) som subjektiveringsrum. Hvordan bliver samtalerummet et sted for produktion af sandhed igennem samtalerummets tre dimensioner: Ledelse, erkendelse og subjektivitet?

1.5 Analysestrategisk greb: Truth game-analyse og "Jeg-Du-forholdets hermeneutik"

Vi kan nu gå et skridt videre og introducere til afhandlingens analytiske greb. Afhandlingens formål realiseres igennem konstruktionen af et Foucault-inspireret teori- og metodegrundlag, hvor afhandlingens *research question* besvares indenfor et filosofisk-sociologisk paradigme. Igen: Selve konstruktionen af analysestrategien udvikles i afhandlingens teori- og methodedel. Her gælder det blot om indledningsvist at præsentere det greb, der består i at analysere coachingmodellens genealogi og tilegnelse i lyset af det governmentality-studie, som Foucault forbinder med "*subjektivitetens historie*", "*the hermeneutics of the subject*" samt "*the Government of Self and Others*" (se især Foucault 2005, Foucault 2010). Afhandlingen fortolker og udvikler til det formål analysestrategien *truth game analysis*, som på kortest mulige form kan præciseres som en specifikation af et "**governmentality**"-studie, der analyserer de samtalepraksisser, der konsituterer, definerer, organiserer og instrumentaliserer de strategier, hvorigennem subjektivitet og det enkelte menneskes forhold til sig selv formes, skabes og tilegnes (Foucault 1994a: 300).

Den dominerende indfaldsvinkel til analysen af coachingdiskursens "governmentality" afgrænses med andre ord *af og gøres til redskab for et analytisk blik (truth game analysis)*, der undersøger coachingmodellen, dens historiske modaliteter og empiriske tilegnelse som et program for "sandhedspraksis" i en ledelsessammenhæng, der retter sig imod spørgsmålet om, hvem "jeg" er, og som konstitueres igennem tre dimensioner ved samtalerummet (ledelse, erkendelse og subjektivering). Eller formuleret på en anden måde: Hvis Foucault med sine sidste forelæsninger bidrager til subjektivitetens historie igennem formuleringen af "The Hermeneutics of the Subject" (2005) og "The Government of Self and Others" (2010), så bidrager afhandlingen til subjektivitetens historie igennem formuleringen af "Jeg-Du-forholdets hermeneutik" i en sammenhæng omkring ledelsen af sig selv og andre igennem samtale.

Hermeneutik-begrebet skal altså IKKE forstås snævert i forhold til en fortolkningslære omkring et kunstværks ontologiske mening eller væsen (Gadamer 1960), men mere som en forklaringsramme, hvis analysestrategiske funktion er at gå på opdagelse i samtalebevidsthedens landskab og "governmentality" med "nye spørgsmål og nye øjne" (Nietzsche 1887/1993: 22), dvs. en genealogisk hermeneutik, hvis genstandsfelt så alligevel er kunstens, nemlig samtalekunsten og ledelseskunsten. Er det ikke netop i forbindelseslinjerne imellem disse to gamle kunstarter at problemet med sandhed, erkendelse og subjektivitet stilles mere præcist end noget andet sted? Bliver det på den baggrund ikke mere klart, hvorfor afhandlingen forudsætter at coachingdisciplinen må undersøges som en specifikation af den dialogiske hjælpekunst og den professionelle samtale i en ledelseskontekst?

Det skal i den forbindelse præciseres at afhandlingens genstandsfelt afgrænser sig til to ting: 1) Analyse af coachingsamtalens diskurs som tekst, dvs. tænkningen om samtalen som ledelses-, erkendelses- og subjektiveringsmodel; 2) Analysen af coachingsamtalens empiriske fremtrædelse i en tilegnelsespraksis, dvs. i en situation, hvor de samtalende først er ved at "lære" coachingsproget og altså endnu ikke er helt fortrolige med at være i coachingrummet. Begge genstandsfelter indebærer et afkald på det mulige i at erfare samtalerummet i sin "oprindelige" mundtlighed ("an sich"). Uanset hvor specifik transskriptionsproceduren eller fortolkningen af coachingdiskursen bliver, så er både de historiske diskursanalyser og de empiriske tilegnelsesanalyser bundet til den kendsgerning at de formidler samtalens rum som tekst.

1.6 Erkendelsesinteresser og forskningsfaglige intentioner

Spørgsmålet om, hvilke erkendelsesinteresser og forskningsfaglige intentioner, der ligger i afhandlingen, kan indledningsvist besvares negativt:

Projektet er IKKE prækriptivt i den forstand at det anviser tekniske løsninger til symmetriproblemet i coaching og andre professionelle samtalemønstre i en organisatorisk kontekst. Det er i den forstand heller ikke et effekt-studie, hvis effekt henviser til forestillingen om kausale forbindelser mellem optimering og/eller maksimering af organisatorisk performance igennem samtale. På den baggrund undgår afhandlingen at bruge "positivismens" begreber for videnskabelse: hypotese, verification, validitet, evidens, repræsentativitet, kausalitet, plausibilitet, m.m.

Projektet er IKKE normativt-magtkritisk med henblik på at skabe bevidstgørelse ved f.eks. at demaskere samtaleforholdet som et ideologisk magtforhold, hvor dominans- og undertrykkelsesmekanismer foregår i det skjulte. Afhandlingen skriver ikke til en målgruppe, der er fremmedgjorte for deres egen praksis. På samme måde prøver afhandlingen at undgå den pathos, som ofte udtrykker sig igennem den form for magtkritik, som vi f.eks. genkender den i Frankfurterskolen (Adorno 1964), i Foucault-receptionen og i en dansk sammenhæng i forbindelse med en kritik af coachingdisciplinen som intimteknologi (Holmgren 2006, til dels også Kirkeby 2008d). Ambitionen er i stedet at udvikle en mere nøgtern, mere omstændelig magtanalytik i forlængelse af det genealogiske projekt og governmentality-studie, som Dean formulerer det et sted: "Den [genealogien, red.] formulerer sig hverken som katastrofens semiologi eller som frelsens dialektik. Desuden afviser genealogien den profetiske og dommedagsagtige tone, som præger nutidens sociale og politiske teori, lige såvel som den afviser dens triumferende modstykke. Den nægter at anskue sin egen analyse som en afart af den realisme, der føler sig overbevist om sine egne visheder om nutiden." (Dean 2006: 90)

Projektet er derfor heller IKKE normativt-emancipatorisk således at den forskning, som afhandlingen lægger frem omkring symmetriproblemet i coaching og den professionelle samtale, kan omsættes til en frihedsskabende handling igennem oplysning af de, der har brug for en sådan hjælp. Der er i det hele taget næppe meget praktisk hjælp at hente i afhandlingen. Projektet er heller IKKE radikalt normativt med henblik på at opstille idealer for en etisk *bedre* måde at gennemføre professionelle samtaler på i en organisatorisk kontekst. Dog er erkendelsesinteressen i projektet magtkritisk i den forstand at jeg *gerne* vil bidrage til at anslå nogle grænseflader for, hvornår instrumentaliseringen af samtale-

rummet perverteres. Det er en hårfin balance mellem ikke at moralisere og samtidig være forpligtet på de idealer, der overhovedet gør kritik muligt.

Afhandlingens erkendelsesinteresse er i højere grad *topologisk*, dvs. den sigter efter at sætte nye betydninger i spil ved at gennemføre og kombinere analyser af det velkendte med henblik på at se noget nyt i det gamle – f.eks. ved at spørge til, hvordan samtalerummet professionaliseres fra Taylor til Scharmer, hvilket jeg ikke mener, er gjort før. En rød tråd i disse analyser er interessen for, hvordan samtalen problematiserer de konstitutive grænser mellem leder og medarbejder, som henholdvis åbner og lukker for subjektivitets- og erkendelsesmuligheder. Projektet forsøger således at komme til klarhed over coachingsamtalens *hvordan* i en ledeshistorisk og empirisk sammenhæng, herunder at gøre rede for, hvordan samtalerummet historisk er formet som ledelsesrum, og hvilke transformationer dette rum er karakteriseret af.

Erkendelsesinteressen i afhandlingen kan endelig på den baggrund bestemmes samfundsdiagnostisk – eller snarere som et forsøg på at skrive coachingfænomenets historie som social teknologi: Formålet er at belyse coachingfænomenet som et samfundsfænomen med henblik på at fremanalysere en historie, der spørger til, hvordan samtaleteknologier, sandhedsmodeller og ledelsesdiscipliner organiserer sig i en fælles praksis, men også hvordan denne kobling åbner for nye kvaliteter og problemer i forhold til det at være menneske på det moderne arbejdslivs betingelser. Afhandlingen tager således en lille tråd op i det store tæppe, som Foucault har skabt, der bidrager til at tegne billedet af den moderne sjæls genealogi – ikke på baggrund en ny magtøkonomi – men på baggrund af "samtalens økonomi". Denne "økonomi" er uløseligt forbundet med governmentaliseringen af samtalerummet. I den forstand er erkendelsesinteressen i afhandlingen også båret af bestræbelsen på at udføre begrebsinnovation, idet den påtager sig filosofiens opgave, som Deleuze & Guattari fremhæver i forbindelse med Nietzsche: "[Filosofferne] må ikke længere blot lade sig skænke begreber, heller ikke kun rense og opklare dem, men derimod først og fremmest lave, skabe dem, fremstille dem og lade sig overtale til dem" (Deleuze & Guattari 1991: 20). De vigtigste begreber skal kort foregribes her, men igen: Ikke for at tage forskud på analytiske pointer, men for at fremhæve deres analysestrategiske funktion, idet de tjener til at tydeliggøre symmetriproblemet i coachingsamtalens genealogiske mønstre som genstand for en truth game-analyse:

- **Jeg-Du-motivet** refererer til to ting: Som diskursiv regel er det forestillingen om at de vigtigste selverkendelser må komme igennem dialogen med et andet menneske. Som ideal for samtalerelationen er det forestillingen om at en særlig symmetrisk subjekt-subjekt-relation er forudsætningen for og sammenfaldende med en særlig "nådegave", der karakteriserer samtalebegivenhedens ånd, en særlig humanitets højdepunkt og fremtræden.
- **Jonas-komplekset** er Maslows begreb for den "lov", der beskriver mennesket, der løber fra sin skæbne, og som dermed flygter fra sit bedste potentiale. Det er coachingdisciplinens formel for det moderne menneskes største selvværdsproblem.
- **Samtale-karismaet**: Refererer til "produktet" af Jeg-Du-motivet, en særlig "ånd", der får det menneskelige fællesskabs "skæbne" og "opgave" til at fremstå som samtalens sandhedsproduktion, der åbenbarer sig for de samtalende, som om noget særligt er "i sin vorden" (social frihed, social innovation, social samskabelse, social handling, m.m.).
- **Samtaleøkonomi**: Refererer til forestillingen om at samtalen vedligeholder eller yder noget til et systems performance, hvad enten denne ydelse har karakter af et erkendelsesarbejde, en balancering af virksomhedens billede af medarbejde-

ren [corporate identity] ift. medarbejderens foretrukne selvfortælling, en stærkere "commitment", en bedre trivsel, mindre stress, afklaring af drømme, mål og visioner, osv.. Samtaleøkonomi er begrebet for denne "pay-off-matrix", ligesom det bærer en etymologisk association til økonomi-begrebets oprindelse i *oikos* (af græsk: "husholdning"), således at den samtaleøkonomiske dynamik handler om, hvordan vi holder hus med hinanden igennem samtale. Når denne dialogiske husholdning direkte involverer samtaleens gensidige karakterskabelse og subjektets selvforhold, kan man tale om *oichonomia psychon tes dia logon*: En "sjælens økonomi" konstitueret igennem samtalen.

- **"The Schema of Conversion"**: Refererer først og fremmest til det moment i samtalen, hvor den, der taler, foretager en særlig vending imod sig selv, og hvor samtaleens "pay-off-matrix" fremstår som en særlig intens erfaring af det, samtalen sætter på spil af den enkeltes person. Begrebet henviser også til den serie af begreber, hvis brede register både udtrykker den konfessionale omvending af sjælen til det beskedne perspektivskifte i det sagte. Når "vendingens" særlige moment i samtalen søges etableret eller formaliseret af de samtalende, taler jeg om **"sandhedskontrakten"**.

1.7 Empirisk design – en triangulering af coachingdiskursens tilegnelse

Jeg skal senere under afhandlingens metodologiske del præsentere overvejelser omkring empiriens datagrundlag, fremgangsmåde i forhold til dataindsamling, bestemmelse af metodens prætentioner og problematikker, redegørelse for transskriptionsprocedurer og andre konventioner og endelig opstille et empirisk iagttagelsesprogram. Her på indledningens plads skal jeg blot tegne et introducerende billede af afhandlingens empiriske design.

Det empiriske felt, dvs. det felt, hvor datagrundlaget i tilegnelsesanalyserne kommer fra, udgøres som sagt af forskellige coachingsamtaler i sundhedssektoren og sygeplejen. Datamaterialet stammer konkret fra fire forskellige organisationer i Danmark, to i Jylland og to på Sjælland, dvs. fra ledelsespraksis i enten kommuner eller på hospitaler. Denne fordeling afspejler IKKE en prætention om at være geografisk repræsentativ. Fordelingen tjener alene til at være funktion i en anonymiseringsstrategi og et etisk hensyn, således at det bliver umuligt at identificere, hvorfra samtalerne kommer, og hvem der indgår i dem. Det er i øvrigt heller ikke interessant fra afhandlingens analysestrategiske udgangspunkt. Her gælder det i første omgang om at fastholde empirien på diskursens eget niveau, dvs. at undersøge på hvilken måde samtalerne i sig selv er en udfoldelse af coachingdiskursens tilegnelse, i højere grad end at man læser forskellige betydninger ind i samtalen, som kommer fra konteksternes periferi og geografi. Det gælder f.eks. forestillingen om at en særlig organisationskultur på et hospital eller i en kommune gør sig gældende som ramme for, hvad det er muligt at sige. Det hensyn kan truth game-analysen ikke godtgøre. Det fravalg hænger desuden sammen med en anden analysestrategisk afgrænsning, der præciserer at formålet ikke er at belyse coachingdiskursens særlige tilegnelse i sygeplejen, men omvendt at belyse nogle almene kvaliteter ved coachingdiskursen, som tilegnelsen i sygeplejen tjener som eksempel på.

De empiriske data er organiseret omkring tre forskellige samtalsituationer: Samtalekonstellation 1, 2 og 3. I den første konstellation spiller jeg selv rollen som coach, dvs. rollerne som aktør og forsker er blandet sammen. Det gør en række forskellige metodiske problemstillinger relevante, som jeg vil adressere mere indgående i metodeafsnittet, hvor jeg følger Alvessons metodiske overvejelser (Alvesson 2003). Samtalekonstellation 2 vedrører samtalen mellem en ekstern, professionel coachkonsulent og en leder. Her er jeg i rollen som observatør. Samtalekonstellation 3 udfolder sig som ledel-

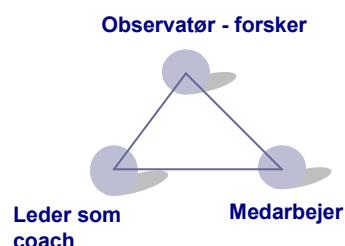
sesbaseret coaching, dvs. som en samtale mellem en leder og en medarbejder. Der er altså et direkte referenceforhold imellem de samtalende. Også her er jeg i rollen som observatør. Endelig skal det præciseres at de tre forskellige samtalekonstellationer kan forstås som en form for triangulering på coachingdiskursens empiriske fremtrædelse (jf. Alvesson 2003: 172), dvs. som en "tredobbelt" belysning af coachingdiskursens praksis- og tilegnelsesregime. Men den analysestrategiske funktion sker IKKE med henblik på at komme en objektiv og entydig sandhed nærmere: "not in order to zoom in the truth through different methods" (ibid.). Trianguleringens analysestrategiske funktion er derimod topologisk, dvs. den tjener til at gøre den empiriske iagttagelse mere perspektivrig: "in order to create a richer picture" (Denzin 1994, cf. Alvesson 2003: 172). De tre samtalekonstellationer kan anskuelliggøres som tre simple modeller:

Illustration af de tre forskellige coachingkonstellationer

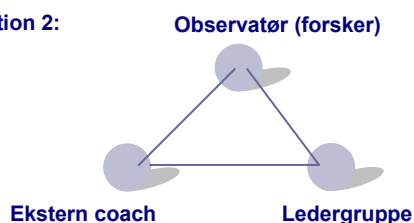
Samtalekonstellation 1:



Samtalekonstellation 3:



Samtalekonstellation 2:



1.8 Forsknings- og analysestrategiens dispositon og opbygning

Afhandlingen falder overordnet i to store dele 1) En metodologisk og forskningsstrategisk redegørelse; 2) En analysestrategisk del, der består af fire delanalyser, som disponeres i forhold til rækkefølgen: formation, differentiering og tilegnelse:

Metodologi	
Forskningsstrategisk funktion	Analysestrategisk produkt
1. Teoriudvikling og formulering af analysestrategi	1.A . Truth game-analyse
2. Empirisk design og problematisering af strategi	2. A. Konkretisering af empirisk iagttagelsesprogram
3. Positionering i det videnskabelige felt	3. A. Videnskabsteoretisk dimensionering af afhandling
	3.B. State of the art: Foucauldian analysis og coachingforskning
	3.C. Reviews ifm. symmetriproblemets status

1.9 Analysestrategisk realisering igennem fire truth game-analyser

Afhandlingens anden store del falder i fire overordnede delanalyser:

Truth game-analyse (fire delanalyser)	Forskningsgenstand
<p>Analyse 1 – Formation og differentiering: Coachingsamtalens filosofiske genealogi og formation</p>	<p>Symmetriproblemet og samtalens status:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det sokratiske sandhedsspil • Jeg-Du-motivet (hos Martin Buber)
<p>Analyse 2 – Formation og differentiering: Coachingsamtalens genealogi og formation som ledelsesdiskurs</p>	<p>Symmetriproblemet og samtalens status:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taylor – scientific management • Mayo – Hawthorne-studierne • Teori X-Y-Z-U (fra McGregor til Scharmer)
<p>Analyse 3 – Formation og differentiering: Coachingsamtalens uddifferentiering i en coachingpsykologi</p>	<p>Symmetriproblemet og samtalens status:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psykoanalyse, humanpsykologi, systemisk psykologi, m.m.
<p>Analyse 4 – Tilegnelse og aktualisering Coachingdiskursens tilegnelsesregime i en konkret ledelsespraksis</p>	<p>Symmetriproblemet som kritisk faktor for coachingdisciplinens tilegnelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undersøgelse af tre forskellige samtalekonstellationer på baggrund af 10 forskellige cases.

2. TEORI- OG METODEGRUNDLAG

2.1 Funktion i den overordnede forskningsstrategi

Denne del af afhandlingen falder i tre søjler: 1) Først følger en længere udredning af analysestrategiens teori- og metodegrundlag, 2) derefter fremstilles og diskuteres afhandlingens empiriske design og iagttagelsesprogram for endelig 3) at blive positioneret i det videnskabelige felt.

2.2 Truth game analyse – et redskab for ”subjektivitetens historie” og ”samtalens hermeneutik”

Helt overordnet kan metoden i afhandlingen bestemmes som en kvalitativ historie- og sprogsanalyse, der placerer sig indenfor et sociologisk-filosofisk videnskabsfelt. Det sociologiske aspekt vedrører en dialog med etnografiens tradition for samtaleanalyse, dog vedrører afhandlingens sociologiske dimension først og fremmest bestemmelsen af afhandlingen som et governmentality-studie (Dean 2006). Det filosofiske aspekt vedrører en fænomenologisk-hermeneutisk ambition i de empiriske analyser, hvor det gælder coachingdiskursens fremtrædelse som diskursive strategier i et sandhedsspil. Det vigtigste analysestrategiske redskab er således truth game-analysen, som afhandlingen udvikler igennem et teorigrundlag, der bygger på Foucault. Truth game-analysen kan betragtes som en specifikation af genealogien, der tjener som analysestrategisk funktion i et governmentality-studie. Truth game-analysens genstand er diskursive strategier i *tænkningen om og tilegnelsen af coachingsamtalen* i en organisatorisk kontekst.

Formålet i det følgende er at foretage en mere systematisk udredning af *truth game-analyse* ved at placere det indenfor et ”forskningsprogram” og ved at positionere det i forhold til andre, mere velkendte analysestrategier hos Foucault. Kort fortalt mener jeg at truth game-analyse som en specifikation af et governmentality-studie skal forstås som et bidrag til det forskningsprogram, som Foucault kalder for ”subjektivitetens historie”. Derfor kan afhandlingen i sin helhed forstås som et svar på spørgsmålet: Hvordan vil coachingmodellens historie, teori og praksis tage sig ud i lyset af subjektivitetens historie og ”the hermeneutics of the subject”?

Jeg mener endvidere at truth game-analysen kan afgrænses yderligere i den henseende at den altid vil have samtalen som sin analysegenstand, herunder *tænkningen om samtalen*, samtalens normative mønstre, dens teknikker, motiver, idealer, dens praktiske tilegnelse, osv. Vi kan bedre forstå grundelementerne i dette forskningsprogram ved at fremhæve forskellige steder i Foucaults forelæsningsrække på Collège de France fra 1977-1983, især forelæsningerne fra 1981-83, der i deres engelske oversættelser har fået overskrifterne *The Hermeneutics of the Subject* (Foucault 2005) og *The Government of Self and Others* (Foucault 2010). Jeg vil dog starte med at henvise til et sted fra *Sikkerhed, territorium, befolkning*, hvor Foucault i sin analyse af den kristne pastorale henviser til *Gregor af Nazianz* og begrebet *oikonomia psychon*, som vedrører ledelsen af den ”sjælelige økonomi” (Foucault 2008: 206). Ifølge Foucault er dette ledelsesbegreb og dets betydningsfelt ”antagelig et af de vigtigste elementer, som det kristne pastorat har indført i den vestlige verden” (ibid.: 207).

I en kommentar fra *The Hermeneutics of the Subject* angående "this notion of conversion, of the return to the self", som ifølge Foucault er den spirituelle bevægelse pr. definition, får vi en lignende bestemmelse af noget særligt vigtigt. Den teknologi, som udvikles i forbindelse med "vendingen" af et menneskes selviagttagelse fra den antikke filosofi til den kristne pastorale og *oikonomia psychon*, "is certainly one of the most important technologies of the self the West has known" (Foucault 2005c: 208). Det interessante er at "vendingen" af et andet menneske stort set altid er foregået gennem en særlig organisering af samtalens rum, hvorved at problemet med den andens rolle som mediator for erhvervelse af viden om os selv, vores adgang til og transformation af selvet, bliver afgørende for "subjektivitetens historie": "I think this theme is rather important in the history of this practice of self and, more generally, in the history of subjectivity in the Western world" (Foucault 2005c: 129). Vi får altså her en serie af begreber og praksisser, som udgør en rød tråd i subjektivitetens historie, som korresponderer med afhandlingens fokus: "sjæleledelse igennem dialog", "den sjælelige økonomi", "the schema of conversion", den andens rolle som mediator i den dialogiske hjælpekunst (som udtrykker et væsentligt aspekt af symmetriproblemet). Det er således i forlængelse af dette projekt afhandlingen placerer sig, og hvorfra coachingdiskursen analyseres historisk, teoretisk og praktisk gennem *truth game*-analyse.

2.3 Videre udredning af truth game-analysen – en polymorf analysestrategi

Jeg har tidligere bestemt *truth game* -analyse som en specifikation af et governmentality-studie, hvis vigtigste redskab er genealogien, og hvor den grundlæggende problematik i afhandlingen er symmetriproblemet som et særligt blik på coachingdiskursen som ledelses-, erkendelses- og subjektiveringsrum, herunder hvordan det disciplineres, institutionaliseres og professionaliseres i et "praksisregime" (Dean 2006).

Praksisregimer udmærker sig som genstandsfelt for governmentality-analyser, når de udgør scenen for regulering af adfærd og afsøgning af sandhed og i den funktion aftegner korrelationen af magt, viden og identitetsskabelse (ibid.: 54), dvs. de rum, hvori vi helbreder, plejer, lindrer, straffer, uddanner, træner og rådgiver (ibid.: 71). Analysen skrider på den baggrund frem igennem en polymorf erkendelsesstrategi, hvis forskellige delelementer må forstås som en *sammenbringende perspektivering* på samtalerummets konstitution som praksisregime og sandhedsspil (jf. Raffnsøe 2002/bind 1: 27), hvor afhandlingens fire dele bevæger sig ind på symmetriproblemet i coaching som dialogisk hjælpekunst og professionel samtale forskelligt steder fra. Det polymorfe element kunne også føre til en bestemmelse af en dispositivanalytisk tendens i afhandlingen (se senere ifm. dispositivanalyse).

I det følgende afsnit vil jeg præcisere og uddybe analysestrategien *truth game-analyse* og redegøre for, hvilke andre elementer af Foucaults metodiske begrebsapparat, en sådan strategi relaterer sig til, herunder arkæologien, genealogien, diskursanalyse, dispositivanalyse, guvernementalitets-studier og selvteknologiske analyser. Det svarer til de elementer, som f.eks. Åkerstrøm Andersen fremhæver i forbindelse med Foucaults analysestrategier (Åkerstrøm Andersen 2003, se også Raffnsøe 2002; Raffnsøe et al. 2008, Raffnsøe & Gudmand-Højer 2010).

Der skal i den sammenhæng ikke være tvivl om at afhandlingens analysestrategi finder størst mulig belæg og legitimitet i den "sene" Foucault, hvor det jeg benævner *truth game-analyse* udfoldes mest intensivt, systematisk og præcist i fore-

læsningerne på College de France fra 1981-1983 (Foucault 2005c, 2010). Disse forelæsninger markerer ikke kun et væsentligt perspektiv- og stilskifte i forhold til f.eks. *Ordene og tingene* og *Overvågning og straf*, men også i forhold til forelæsningerne fra 1977-80, der ligesom forelæsningerne i 1981-83 definerer sig selv som governmentality-studier. Det er imidlertid ikke det samme som at jeg fortolker Foucaults metode igennem de "brud", der kan opstilles for hans forfatterskab – den "velkendte" Foucault (Raffnesøe et al. 2008). Derimod kan truth game analysis fremstilles perspektivisk ud fra alle de andre "metoder", vi kender fra Foucault.

Det første, der måske er værd at fremhæve i den forbindelse, er at Foucault ifølge ham selv aldrig har en "klar" metode for hånden, inden han begynder, men at han tværtimod forsøger med henblik på at eksperimentere sig frem til en analysemetode, som først står ham klart, når arbejdet er færdigt: "I'm an experimenter in the sense that I write in order to change myself and in order not to think the same thing as before. [...] Each of my books is a way of carving out an object and of fabricating a method of analysis. Once my work is finished, through a kind of retrospective reflection on the experience I've just gone through, I can extrapolate the method the book ought to have followed" (Foucault 1994a: 240).

I det samme interview fra 1978 fortæller han samtidig at hans vigtigste metoderefleksioner ofte præsenteres imellem de store bogproduktioner i interviews og forelæsninger, der således kommer til at tjene som stilladser, der bygger bro fra det ene arbejde, der er ved at være færdigt, til det nye, der kan begynde (ibid., se også Deleuze 1992: 165-66).

Jeg fremhæver denne omstændighed, fordi strategien truth game-analysen primært fremtræder i interview- og forelæsningsproduktionen (Foucault 1988, 1994a, 1994b, 2000, 2001, 2005c, 2010). *Viljen til viden – Seksualitetens historie 1* (Foucault 1976/1994) vedrører ganske vist også eksplicit truth game analysis og dennes relation til en magtanalytik som en undtagelse for reglen om at truth game-analysen træder frem i de mundtlige forelæsninger og interviews. Jeg tillægger altså disse tekster særlig metodisk betydning, ligesom flere af dem har "testamentarisk" karakter. Eller de har i hvert fald karakter af Foucaults egen retrospektive sammenfatning af sit eget værk og falder tæt på hans død i 1984. I det følgende skal vi således se nærmere på denne analysestrategis metodiske funktion. Først vil jeg dog kort reflektere over, hvorledes symmetriproblemet generelt er stillet i Foucaults arbejde.

2.3.1 *Symmetriproblemet hos Foucault*

Jeg vil senere redegøre mere systematisk og grundigt for symmetriproblemet's forsknings- og tværfaglige status og her nøjes med en kort introduktion til symmetriproblemet's stilling hos Foucault. Det er her vigtigt at skelne mellem symmetriproblemet og symmetribegrebet, idet man kan tale om symmetriproblemet, uden nødvendigvis at referere til symmetribegrebet. Som det bl.a. fremgår af *Politikens Nudansk ordbog med etymologi*, så refererer symmetribegrebet til en særlig betydning vedrørende *lighed* og en forestilling om at det samme kan stå overfor hinanden i et gensidigt billede, hvor spejlet er metafor på denne ligheds perfektion. Begrebets græske rødder åbner for nogle andre associationsmuligheder, bl.a. at to eller flere, der taler sammen, kan være underlagt den samme målestok og måske i sidste instans den samme gud. Men også at de to halvdele på hver sin side af relationslinjen er placeret i det samme kalkulationsfelt, den samme sociale matrix, det samme vurderingsregister – eller det samme arkiv. De sidste formuleringer lægger sig op ad Foucaults terminologi, men hvor Foucault kun sjældent refererer til symmetribegrebet i sig selv (2005c: 129ff), så er symme-

triproblemet alligevel et gennemgående tema hos i hvert fald den sene Foucault. Det er generelt gældende for Foucault at han trækker på især en filosofisk formulering af symmetriproblemet uden nødvendigvis at referere til symmetribegrebet, f.eks. spørger han til, hvilken sandhedsfunktion den anden har, dvs. den dialogiske hjælpekunstner, i forhold til den førstes muligheder for at erhverve viden om sig selv? Det er et vigtigt aspekt i symmetriproblemet uden en reference til symmetribegrebet. Det skal altså understreges at begrebet og problemet ikke kan reduceres til hinanden.

De få steder, hvor Foucault eksplicit trækker på symmetribegrebet, er det næsten altid i betydningen: *asymmetri* eller *dissymmetri*, og hvor funktionen er at fremhæve et dominansforhold i magtrelationen. I *Overvågning og straf* taler Foucault f.eks. om "den disciplinære underkastelses asymmetri" (Foucault 1975: 25). Et andet sted hedder det om målet med pinestrafrens ritualer at det mindre handler om "at reetablere en ligevægt end til det yderste at hævde manglen på symmetri mellem den undersåt, der har vovet at krænke loven, og den almægtige suveræn, som gør sin styrke gældende" (Ibid.: 63). Pinestrafren er en "åbenbaring af magten" og "en anledning til at hævde den manglende symmetri mellem kræfterne" (Ibid.: 69).

I interviewet "Ethics: Subjectivity and Truth", der bærer undertitlen "On the Genealogy of Ethics", får vi imidlertid en anden betydning af symmetribegrebet, som ligger tættere på afhandlingens terminologi. Interviewet stammer fra Foucaults ophold på Berkeley i april 1983, hvor han bl.a. indgik i en række interviewsessioner med Paul Rabinow & Hubert Dreyfus. Her fortæller Foucault om en ændring i "the mode d'assujettissement", et begreb, der spiller på den dobbelte betydning af "subjekt", som dels refererer til det handlende individ, men også til den, der er genstand for og underkastet en given myndighed. På den måde skal askese f.eks. forstås som en række teknikker, hvor subjektet underkaster sig selv en form for disciplinering med henblik på erhvervelsen af et styrket selvforhold. I den anledning bringes symmetribegrebet i forbindelse med "the mastery of oneself":

"So the mastery of oneself was directly related to a dissymmetrical relation to others. You should be master of yourself in a sense of activity, dissymmetry, and nonreciprocity." (Foucault 1994a: 267).

Bestemmelsen af det asymmetriske, ikke-reciproke forhold til andre gælder her som et kriterium på den, der ønsker at stå i spidsen for et politisk fællesskab. Langsomt ændres denne målestok, hvor den i stedet bliver et kriterium for at være et rationelt væsen, hvilket fordrer en opbrydning af det asymmetriske og ikke-reciproke forhold til andre: "And in this mastery of oneself, you are related to other people, who are also masters of themselves. And this new kind of relation to the other is much less nonreciprocal than before" (ibid.).

I forelæsningsrækken "Discourse and Truth" (udgivet uautoriseret under titlen *Fearless Speech*), der også finder sted under opholdet på Berkeley, analyserer Foucault det græske begreb for "sandfærdig" eller "frimodig" tale (*parrhêsia*), som jo også har en central placering i "The Hermeneutics of the Subject" og "The Government of Self and Others". Her problematiseres samtalerelationen på den ene side ud fra en asymmetri ("a position of inferiority"), der har institutionelle rødder, og som bygger på en forskel i magt: "Parrhesia is a form of criticism, either towards another or towards oneself, but always in a situation where the speaker or confessor is in a position of inferiority with respect to the interlocutor" (Foucault 2002: 18). I de sokratiske sandhedsspil er det harmoniske venskab og reciprociteten i samtalerelationen en

vigtig forudsætning for *parrhesia*: "In Plutarch, Seneca, and the tradition which derives from Socrates, the parrhesiastes always needs to be a friend. And this friendship relation was always at the root of the parrhesiastic game" (Foucault 2002: 141). Venskabet udgør i det hele taget en afgørende ramme for tænkningen af det sande og det etiske i den græske filosofi. Det ser vi hos Platon og Aristoteles, men Foucault skelner desuden – bl.a. ved hjælp af symmetribegrebet – mellem den hellenistiske form for dialogisk hjælpekunst og den romerske model, der har mere karakter af en semi-kontraktuel, professionel rådgiverfunktion (jf. "Fyrstespejlet", se Dam Hede 2008):

"The Roman form is that of the private counselor. [...] a sort of semi-contractual dependence involving a dissymmetrical exchange of services between two individuals whose social status is always unequal. [...] the role of the counselor is not that of private tutor any more than it is entirely that of friendly confidante. He is rather, what could be called a counselor of existence who gives his views on specific occasions. He is the person who guides and initiates someone who is both his patron, almost his employer, and his friend, but his superior friend." (Foucault 2005c: 143)

På et andet plan – mere samtaleinternt – involverer selvomsorgens praksis en anden type asymmetri, fordi den ofte aktualiseres i en særlig arbejdsfordeling mellem vejleder og elev, hvor det er et spørgsmål om distributionen af rettigheder og pligter til at tale og lytte. Hvilke opgaver er de samtalende forpligtet til at tage på sig i lyset af de krav, diskursen og konteksten sætter? Hvordan forvaltes lederens egen magt i relation til en anden? Hvilke former for selvbeholdninger i magtudøvelsen over et andet menneske ligger der i at drage omsorg for sig selv? Det er nogle af de overvejelser, som får interviewereren til at sammenfatte en kommentar til forholdet mellem magt og selvomsorg:

"The care of the self always aims for the well-being of others; it aims to manage the space of power that exists in all relationships, but to manage it in a nonauthoritarian manner" (Foucault 1994a: 287).

Interviewerens formulering rammer en væsentlig side af symmetriproblemet i praksis, fordi det handler om, hvordan den person, der skal bistå et andet menneske igennem samtale, må håndtere samtalerummets "magtøkonomi" på en ikke-autoritær måde, det vil bl.a. sige at have blik for, hvordan hjælperens magt virker på den anden. Senere i det samme interview anfører interviewereren at et højt niveau af transparens fører til at "games of truth are perhaps more independent of structures of power" (Foucault 1994: 298). Det får Foucault til at trække en linje til Habermas og forestillingen om den herredømmefri samtale, fordi Foucault mener at kunne høre denne reference i interviewerens kommentar. Foucault kalder imidlertid denne forestilling utopisk og problematisk, selvom Foucault mener at være mere på linje med Habermas end omvendt:

"The idea that there could exist a state of communication that would allow games of truth to circulate freely, without any constraints or coercive effects, seems utopian to me. This is precisely a failure to see that power relations are not something that is bad in itself, that we have to break free of. [...] The problem, then, is not to try to dissolve them in the utopia of completely transparent communication but to acquire the rules of law, the management techniques, and also the morality, the *éthos*, the practice of the self, that will allow us to play these games of power with as little domination as possible" (ibid.).

Dette citat er vigtigt af flere grunde: For det første adresseres symmetriproblemet igennem en temarække, som fortæller os at det står i centrum af Foucaults forskning – i hvert fald den "sene Foucault". Samtidig placeres symmetriproblemet i en sammenhæng med *truth game*-begrebet, således at sandhedsproduktionen i en kommunikationssituation ikke står i modsætning til situationens magtfunktioner, som om at et magtfrit rum skulle være et særligt privilegeret sted for afsøgningen af et andet menneskes sandheder. Endelig forskyder Foucault symmetriproblemet til en undersøgelse, der på den ene side afviser forestillingen om et transparent, magtfrit rum eller en herredømmefri samtale, ligesom han på den anden side placerer symmetriproblemet i en analytisk ramme, der handler om tilegnelsen af en række regler og teknikker, men også tilegnelsen af en *ethos*, der bygger på subjektets arbejde med sig selv, og som i sidste instans kan gøre det muligt at træde ind i sandhedsspillet uden at det bliver en dominans-relation. Som eksempel giver Foucault lærer-elev-relationen. Den kan helt uproblematisk være baseret på magt, hvor den ene ved mere end den anden i et sandhedsspil, der handler om at fortælle hvad den anden skal gøre, at lære ham noget nyt, at give ham en viden og nogle teknikker til rådighed.

Lære-elev-relationen kan selvfølgelig udvikle sig til en dominans-relation, hvor læreren misbruger sin autoritet, men det er ikke ensbetydende med at magt pr. definition er negativ. På den baggrund foreslår Foucault at vi skelner mellem magtrelationer, der overvejende er "strategic games between liberties in which some try to control the conduct of others, who in turn try to avoid allowing their conduct to be controlled or try to control the conduct of the others" (Foucault 1994a: 299), og magtrelationer, der overvejende er baseret på dominans. Herimellem fungerer ledelsesteknologier i bred forstand:

"And between the two, between games of power and states of domination, you have technologies of government – understood, of course, in a very broad sense that includes not only the way institutions are governed but also the way one governs one's wife and children. The analysis of these techniques is necessary because it is very often through such techniques that states of domination are established and maintained. There are three levels of my analysis of power: strategic relations, techniques of government, and states of domination" (ibid.).

Symmetriproblemet som sandhedsspil refererer dermed også til vanskelighederne med at skabe og at adskille gensidighedsdimensioner og afhængighedsrelationer i samtalen på tværs af forskelle i strategiske handlemuligheder. Det er symmetriproblemets konkrete fremtræden for de samtalende og deres håndtering af det, der er med til at bestemme, hvor meget eller lidt den ene er parat til at udlevere sig for den andens blik. Derfor er symmetriproblemet "produktivt" for samtalens subjektivitetsskabelse.

2.3.2 *Truth game analysis og dens forbindelseslinjer til diskurs- og dispositivanalyse*

Et af de tidligste steder, hvor Foucault beskriver begrebet *truth games* i en analysesammenhæng er fra en forelæsningsrække i maj 1973, som Foucault giver på Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro. *Lets mots et les choses* (1966) og *L'Archéologie du Savoir* (1969/2005) ligger således nogle år tilbage på et tidspunkt, hvor Foucault er inde i forberedelserne til *Surveillir et punir* (1975/2002). Forelæsnningen indledes med en metodisk kommentar, der positionerer Fou-

cault i forhold til begrebet diskursanalyse (1994a: 2), hvilket fører videre til begrebet "sandhedsspil". Om diskursanalyse anfører Foucault at vi kan regne med mindst tre forskellige positioner, hvor han placerer sig selv i den tredje:

1) Den første er den lingvistiske tradition, som analyserer diskurser: "as a set of linguistic facts linked together by syntactic rules of construction" (ibid.), men denne bestræbelse er ifølge Foucault ikke længere så dominerende: "A few years ago, it was original and important to say and to show that what was done with language – poetry, literature, philosophy, discourse in general – obeyed a certain number of internal laws or regularities: the laws and regularities of language. The linguistic character of language facts was an important discovery for a certain period." (ibid.)

2) Efter den lingvistiske tradition følger den periode, hvor spilteorien blomstrer, der ikke længere er optaget af den lingvistiske dimension, men som i højere grad undersøger en given diskurs som kommunikative spilsituationer, der har en grundlæggende dyadisk og antagonistisk struktur – "as games, strategic games of action and reaction, question and answer, domination and evasion, as well as struggle" (ibid.).

3) Endelig er der den tredje tradition for diskursanalyse, som krydser de to andre, men som alligevel går helt anderledes til værks, og som også sætter sig andre mål. Der er her Foucault ønsker at placere sig selv. Udgangspunktet for denne form for diskursanalyse er at ændre forståelsesrammerne for, hvad det vil sige at være subjekt, en genoptagelse af Nietzsches projekt omkring "moralens genealogi" (se også Foucault 1980: 53). Hypotesen er på den baggrund:

"The hypothesis I would like to put forward is that there are two histories of truth. The first is a kind of internal history of truth, the history of a truth that rectifies itself in terms of its own principles of regulation: it's the history of truth as it is constructed in or on the basis of the history of the sciences. On the other hand, it seems to me that there are in society [...] other **places where truth is formed, where a certain number of games are defined – games through which one sees certain forms of subjectivity, certain object domains, certain types of knowledge come into being** [...] all these practices that were indeed governed by rules also constantly modified through the course of history, seem to me to be one of the forms by which our society defined types of subjectivity, forms of knowledge, and, consequently, relations between man and truth which deserve to be studied." (Foucault 1994a: 4, jeg fremhæver)

Vi præsenteres her for den "klassiske" temarække hos Foucault: Erkendelse, sandhed og subjektivitet, som også denne afhandling knytter an til (se ovenfor). Jeg hæfter mig samtidig ved at en positionering indenfor den tredje type diskursanalyse fører til formuleringen af en hypotese, hvori forestillingen om "sandhedsspil" artikuleres. I den samme forelæsningsrækkes femte og sidste forelæsning tematiseres dispositiv-analysen som en særlig detaljerig og topologisk dyb diskursanalyse, der gør det muligt at lægge dispositivet til som et netværk, der samler og distribuerer diskurserne som strategier i et spil om sandheden (jf. begrebet: "samtaleøkonomi").

Det er den samme detaljerighed, analysens tematiske knopskydning, dens mulige koblinger til andre diskurser, som fører Foucault til beskrivelsen af sin analysestrategi som "polymorf" (Foucault 1991: 77). Det "polymorfe" har også en analysestrategisk funktion i afhandlingen, idet dens forskellige dele nogenlunde følger den bevægelse, som Foucault beskriver ud fra tre forskellige "polymorfe" dimensioner. Først undersøgelsen af, hvordan en given praksis finder anvendelse på tværs af institutioner og videnskaber, hvilket f.eks. svarer til spørgsmålet om, hvordan samtalen gives status

som ledelsesrum, som terapeutisk rum, som læringsrum, som rum for sandhedsproduktion; det er spørgsmålet om, hvordan samtalen begynder at korrellere f.eks. en medicinsk diskurs med en økonomisk. Dernæst er det undersøgelsen af, hvordan tekniske modeller finder støtte for sin anvendelse i teoretiske skemaer: Hvordan er den dialogiske hjælpe-kunst, den professionelle samtale og coachingmodellen f.eks. begrundet i et teoretisk skema om samtals mulige udbytte og "best practice"? Endelig – for det tredje – er det polymorfe karakteriseret ved undersøgelsen af et praksisregimes tekniske mutationer i et magtøkonomisk perspektiv, dvs. på hvilken måde er en "ny" teknologi et særligt svar til en afgørende økonomisk udfordring? Hvad er den dialogiske hjælpe-kunst, den professionelle samtale og coachingmodellen et svar til i et magtøkonomisk perspektiv? Jeg vender senere tilbage til dispositiv- og diskursanalysens polymorfe karakter og vil fortsat blive lidt endnu ved strategien truth game-analysen.

2.3.3 *Truth game-analyse og det vidensarkæologiske projekt*

I begyndelsen af 1980'erne bliver Foucault's assistent, Francois Ewald, spurgt om han vil skrive en oversigtsartikel om Foucault's arbejde til en ny udgave af *Dictionnaire des philosophes*. Den tekst, der kommer ud af det, er stort set skrevet af Foucault selv, men under pseudonymet Maurice Florence. Teksten understreger her endnu en gang at Foucault har bedrevet "tænkningens kritiske historie" (Raffnsøe et al. 2008: 328), som lægger vægt på subjektets muligheder for at erhverve viden om sig selv i en proces, hvor subjektet både er objekt og subjekt for sin egen subjektivering. Denne sammenhæng leder frem til begrebet "games of truth" og til forestillingen om "de historiske a priori betingelser for en mulig erfaring" (Foucault 2000: 460, Raffnsøe et al. 2008: 328). Samtidig placeres de spørgsmål, som truth game-analysen giver anledning til at stille, indenfor vidensarkæologiens projekt ("under hvilke betingelser er det muligt at skabe viden om os selv?"), ligesom leksikonartiklen på den baggrund understreger kontinuiteten i Foucaults samlede værk:

"Foucault has now undertaken, still within the same general project, to study the constitution of the subject as an object for himself: the formation of procedures by which the subject is led to observe himself, analyze himself, interpret himself, recognize himself as a domain of possible knowledge. In short, this concerns **the history of 'subjectivity'**, if what is meant by the term is the way which the subject experiences himself **in a game of truth** where he relates to himself" (ibid.: 461, jeg fremhæver).

I leksikon-artiklen får vi altså en serie af metodiske begreber, der kan sammenfattes igennem tre niveauer: Arkæologi, subjektivitetens historie og muligheden for at erfare vigtige sider af sig selv i et sandhedsspil. I forhold til afhandlingens fokus, så svarer denne sammenhæng til at stille spørgsmålet, hvordan symmetriproblemet kan erfares med henblik på, hvad problemet "yder" til subjektets viden om sig selv og dennes tilbøjeligheder til at sætte sig selv på spil. Når afhandlingen på den anden side i højere grad vægter analysen af de teknikker og normative mønstre, der opstår omkring symmetriproblemet, så er det nok tættere på det genealogiske projekt. I receptionslitteraturen over Foucault er det imidlertid et omstridt tema, hvordan arkæologiens metodiske funktion skal defineres i forhold til genealogiens. Hos Raffnsøe et al. udgør de to metoder ikke et brud og en overgang fra det ene til det andet, som der ellers kan være tradition for, men derimod står de i et forhold til hinanden som to gensidigt supplerende analysemåder (Raffnsøe et al. 2008: 52, se også Åkerstrøm Andersen 1999 og 2003).

I den arkæologiske analysedimension beskæftiger man sig med problematiseringsformer (in casu: symmetriproblemet) og de principper, som denne problematisering, knytter an til, f.eks. principper for coachingsamtalens tilegnelse: "det gælder om at vise, hvorledes de [de forskellige principper, red.] er blevet udformet, hvilke behov de har skullet svare til, hvorledes de er blevet modificeret og omplaceret, hvilken tvang de faktisk har udøvet, i hvilken udstrækning der er blevet drejet rundt på dem" (Foucault 2001: 38).

Ifølge Foucault må arkæologien og genealogien veksle, støtte og komplettere hinanden (Foucault 2001: 42),¹ således at den genealogiske analysedimension hænger sammen med og adskiller sig fra den arkæologiske analyse ved at undersøge de teknikker og praksisformer "inden for hvilke disse problematiseringsformer bliver til" (Raffnsøe et al. 2008: 52, se også Best & Kellner 1991: 46).

I afhandlingen svarer denne sammenhæng og distinktion til følgende: Afhandlingen foretager en analyse af, hvordan symmetriproblemet er stillet som et ledelsesproblem (det arkæologiske niveau), og som finder sin støtte i en analyse af samtalerummet som symmetriproblemets praksisdimension (det genealogiske niveau): Hvorledes – dvs. af hvilke veje og af hvilke grunde – disciplineres samtalerummet og samtalerelationen, og igennem hvilke teknikker får det sin ledelsesmæssige status og anvendelse som et ledelsesrum, et erkendelsesrum, et subjektiveringsrum?

I *Talens forfatning*, hvor Foucault præciserer arkæologiens og genealogiens gensidige funktioner, fortæller han, hvordan Georges Dumézil – etnolog og religionshistoriker – har været ham en vigtig læremester. Denne reference foretager Foucault igennem et sprog, der ligger tæt op af Ph.d.-afhandlingens ide om det mulige i at fremanalysere et samtaleøkonomisk dispositiv som produktet af en polymorf truth game-analyse. Der tages her eksplicit afstand til den bibelske hermeneutik og den lingvistiske formalisme:

"det er ham [Dumézil, red.], som har lært mig at analysere en tales interne økonomi uden at anvende den traditionelle eksegeses eller den lingvistiske formalismes metoder; det er ham, som har lært mig at afmærke de funktionelle korrelationer mellem to taler gennem sammenligningens spil; det er ham, som har lært mig, hvordan man beskriver en tales transformationer og forhold til institutionen" (Foucault 2001: 43).

Dette udsagn kan sammenlignes med nogle overvejelser, som Foucault gør sig i *Vidensarkæologien*, der understøtter dels afhandlingens forestilling om samtalens "økonomi", men også dens operationalisering af arkæologien, dvs. analysen af coachingdiskursens formation, differentiering og tilegnelse. Foucault sammenfatter tre konkrete retninger for de arkæologiske analyser, han har gennemført (Foucault 2005: 116-119):

- 1) **Identifikation af diffraktionspunkter og inkompatibilitetspunkter i diskursen.** Det er spørgsmålet om, hvordan samtalerelationens symmetrier og asymmetrier problematiseres – nogle gange som om de er forenelige, andre gange som om de inkompatible.

¹ Foucault formulerer en lignende pointe i et interview fra 1967 i relation til Nietzsche og strukturalismen: "min arkæologi står i større gæld til Nietzsches genealogi end til strukturalismen i egentlig forstand" (citeret fra Raffnsøe et al. 2008: 52).

- 2) **Undersøgelsen af den *diskursive konstellations økonomi*.** Vedrører analysen af de rationaler, teknikker og succeskriterier, som problematiseringen af samtalens symmetrier og asymmetrier giver anledning til, især hvilke sandhedsmotiver, der får mulighed for at træde frem og hvilke, der udelukkes.
- 3) **Undersøgelsen af *diskursens tilegnelsesregime og tilegnelsesproces*.** Det er spørgsmålet om, hvordan diskursen tages i besiddelse, hvordan ret og pligt til at tale og lytte fordeles, hvordan kompetencen til at forstå sig selv distribueres samt endelig, hvordan denne diskurs indlejres i nogle beslutninger, institutioner og praksisser (in casu: ledelsespraksis i sundhedssektoren).

Det gælder med andre ord om at afvise stereotypiske dikotomier og postulerede inkompatibilitetspunkter (f.eks. modsætningen mellem effektivitet og trivsel eller modsætningen mellem tysk idealisme og utilitarisme) for i stedet at undersøge diskursen som "en fordelingsenhed, som åbner et felt af valgmuligheder, og som gør det muligt for nogle forskellige artede arkitekturer, der gensidigt udelukker hinanden, at optræde side om side eller efter tur" (ibid.: 116). Disse forskellige diskurser, der "optræder side om side", er både disciplinering og tilskyndelse, et rum for frihed og selvfornægtelse, og dermed et stort incitamentsnetværk til at tale og tie. Kort sagt: Coachingdiskursen må analyseres som fremkomsten af en række diskurser og et praksisregime, der vedrører *problematiseringen af* og *viljen til* at forstå sig selv. Tilegnelsen af coachingdiskursen handler således om kompetencen til at navigere i denne praksis.

2.3.4 *Truth game-analyse og det genealogiske projekt*

"[Genealogy] is seeking to give new impetus, as far and wide as possible, to the undefined work of freedom"
(Foucault 1984: 46)

Det bliver på baggrund af forrige afsnit mere og mere tydeligt at anvendelsen af *truth game-analysen* i forbindelse med coachingdiskursens formation, differentiering og tilegnelse ikke kan begribes som én afgrænset diskurs. Derimod må den bero på en analyse af en mangfoldighed af diskurser, der forbinder og adskiller sig fra hinanden igennem et netværk af diffraktions-, inkompatibilitets- og ækvivalenspunkter diskurserne imellem. Det svarer til Foucaults egen kommentar til analysen af seksualitetens historie, der mindre drejer sig om afdækningen af én diskurs, men i højere grad om "en mangfoldighed af diskurser produceret af en hel serie apparater, der fungerer i forskellige institutioner" (1976/1994: 42). Det er således helt i overensstemmelse med dette argument at Foucault i indledningen til *Viljen til viden* kan forklare at analysen af seksualitetens historie egentlig blot er et eksempel på et generelt problem, som der har forfulgt ham gennem mere end femten år:

"Et problem som også er det afgørende for de fleste af mine andre bøger: hvordan er de moderne vestlige samfunds produktion af diskurser – som (i det mindste for en tid) er ladet med sandhedsværdi – forbundet med de forskellige magtmekanismer og magtinstitutioner?" (ibid.: 14)

Viljen til viden er en analyse af, hvordan begæret bliver et anliggende for sandheden om os selv, den fremadskridende formation og transformation af "sandhedens og kønnets spil" (Foucault 1976/1994: 64), der bl.a. handler om udviklingen af samtalepraksisser, hvori den enkelte forpligter sig til og gør sig umage med at bekende og afsøge sandheden om sig

selv. "Sandhedsbekendelsen" indskrives sig "i hjertet af magtens individualiseringsprocedurer" (ibid.: 66); den er blevet et af den "vestlige verdens højest vurderede teknikker for produktion af sandhed. Vi er blevet et i høj grad bekendende samfund. [...] I vesten er mennesket blevet et bekendende dyr" (ibid.: 66-67).

Bekendelsen som et samtaleparadigme og som et væsentligt element i "sandhedens politiske historie" er ifølge Foucault et eksempel på at al sandhedsproduktion er gennemsyret af et magtforhold, der både afkræver og giver kompetencen til at "sige, hvem man er, hvad man skjuler, og hvad der ligger bag, hvad man tænker på, og hvad man ikke tror, man tænker på" (ibid.: 68). Det er historien om menneskets underkastelse, det vil sige konstitutionen som "undersåt" og "subjekt" (ibid.). Denne underkastelse koncentrerer sig i selve samtalen, "som udspilles indenfor et magtforhold, for man bekender ikke uden, at en samtale-partner er i det mindste virtuelt til stede, en partner som ikke slet og ret er samtalepartneren, men den instans som forlanger, pålægger, værdsætter bekendelsen, og som træder ind for at dømme, straffe, tilgive, trøste, genforene" (ibid.: 69). Det interessante i relation til symmetriproblemet er at det sandhedsmotiv, som gennemsyrrer bekendelsen, først kan komme til sin ret, når samtalens traditionelle magtstruktur mellem en autoritet og et subjekt på et formelt plan er vendt rundt. Der var engang, hvor det "at have øre for sig selv og andre", var en særlig etisk dyd (jf. Aristoteles, 1995: Bog I.5, s.14), hvor det i dag er en af den moderne magts nye former (Villadsen & Karlsen 2008). Diskursen skal altså ikke blot komme nede fra og lægges frem af subjektet, selve dominationsinstansen er netop derved vendt rundt og ligger nu hos den, der lytter:

"På grund af magtstrukturen, som ligger immanent i den, kan bekendelsens diskurs ikke komme ovenfra og udspringe af mesterens enerådende vilje, men må komme nedefra som et afæsket, påkrævet ord [...] Dens sandhed garanteres ikke af mesterens fjerne autoritet og heller ikke af den tradition, han viderefører; men af det bånd, den væsentlige sammenhæng i diskursen, der består mellem den, der taler, og det, han taler om. Til gengæld befinder dominationsinstansen sig ikke hos den, der taler (thi det er ham, der er tvunget), men hos den, der lytter og tier; ikke hos den, der er bekendt med og nævner svaret, men hos den, spørger og ikke formodes at vide besked." (Foucault 1976/1994: 70)

Den magt, som bekendelsen relativt problemfrit lader sig integrere med og formidles af, er den pastorale magt, dens sjælepleje og sjælesorg (se senere). Foucaults pointe er imidlertid at bekendelsen som ritual og samtalepraksis lidt efter lidt løsnes fra bodssakramentet, hvorefter det begynder at vandre over mod pædagogikken, den medicinske videnskab og den kliniske praksis (ibid.: 76). Praksis- og teknikdimensionen er således stadig samtalerummet, men nu uddifferentieret i forskellige metoder og videnskaber. Denne udbredelse på tværs af institutioner og fagligheder har resulteret i en viden om subjektet – "det ubevidste ved subjektet, sandheden om subjektet, som den anden er vidende om, den viden i subjektet, som subjektet ikke selv ved af" – alt dette er ifølge Foucault kommet til udfoldelse i diskursen om det seksuelle "som følge af magttaktikker, som er immanente i denne diskurs" (ibid.: 79). På den baggrund gentager Foucault sin pointe fra indledningen: at en undersøgelse af diskursen om seksualitet i grunden "drejer det sig om at definere de immanente magtstrategier ved denne vilje til viden." Det gælder om "at konstituere den 'politiske økonomi' for viljen til viden." (ibid.: 82)

Begrebet "den politiske økonomi" er vigtigt for Foucault, ligesom han formår at spille på økonomibegrebets brede betydningsregister flere steder. I den fjerde forelæsning fra "Sikkerhed, territorium og befolkning" taler Foucault om, hvordan den moderne stat hænger sammen med spørgsmålet om, hvordan økonomien indføres i udøvelsen af politik. Pointen er her at dette spørgsmål i hvert fald til og med det sekstende århundrede stadig kan besvares indenfor en analogi mellem familien og staten, dvs. mellem faderens ledelse af familien og suverænenes ledelse af forvaltningen. Økonomi-begrebet refererer altså grundlæggende til en måde at lede på. Fra det attende århundrede begynder denne betydning at ændre karakter ved at antage sin moderne betydning. Økonomi kommer til at "betegne et virkelighedsniveau eller et interventionsfelt for regeringen gennem en række komplekse processer" (Foucault 2008: 103). Det, der først og fremmest skal interveneres overfor, er befolkningen, og omkring den politiske økonomis fremkomst udbredes således et "regime af regeringsteknikker", der bl.a. bygger på den kristne pastorale og den diplomatisk-militære disciplinmodel (ibid.: 118). Det er også i denne fjerde forelæsning at Foucault udtaler den efterhånden berømte korrektion af forelæsningsens overordnede titel, der i stedet for "sikkerhed, territorium og befolkning" retteligt burde være "guvernamentaliteten" (ibid.: 116).

Når begrebet "den politiske økonomi" skal præciseres her, så hænger det sammen med afhandlingens bestræbelse på at undersøge coachingdiskursens guvernamentalitet og "samtale-økonomi", der netop skal undersøges som et interventionsfelt, en pastoral magt og et disciplineringsystem. Det er, som Foucault forklarer i forbindelse med udtrykket "diskursernes økonomi", et magtens kredsløb og et politisk mikrokosmos, der er udslagsgivende for, hvad det er muligt at sige:

"Det er diskursernes økonomi, det vil sige deres indre teknologi, nødvendigheden af deres funktion, de taktikker de iværksætter, de magtvirkninger som opretholder og befordrer dem – det er dette og ikke et repræsentationssystem, der bestemmer den fundamentale karakter af, hvad de siger." (Foucault 1976/1994: 77)

Det bliver på den baggrund mere klart, hvordan truth game-analysen også udfylder en vigtig funktion i udviklingen af en generel magtanalytik, ligesom det også er hovedsigtet for flere af de andre analysestrategier. Forskellige udtryk som "den diskursive konstellers økonomi", "diskursernes økonomi" og den "politiske økonomi" er netop begreber for denne hensigt. Men magt er ifølge Foucault noget af det mest vanskelige at forstå, måske fordi det potentielt set er allevegne. "What I am attentive to is the fact that every human relation is to some degree a power relation. We move in a world of perpetual strategic relations" (citeret fra Best & Kellner 1991: 54) Generelt udvikler Foucault en magtanalytik, der søger uden om den traditionelle juridisk-politiske institutionsmagt og den såkaldte "repressionshypotese", hvis vigtigste temaer er staten, loven og herredømmet. I stedet taler Foucault om en "mikro- eller biomagt", der lever, vedligeholdes og transformeres i de sociale relationer, og som udmærker sig ved ikke kun at begrænse og disciplinere sin genstand, men også ved at være føjelig, intim, opbyggende og motiverende. Foucault analyserer derfor i stedet magtens teknologier og praksisformer som strategiske modeller, hvis vigtigste enhed hverken er subjektet eller metafysiske ideer, men derimod relationen selv:

"In reality power means relations, a more-or-less organised, hierarchical, co-ordinated cluster of relations. [...]But if power is in reality an open, more-or-less coordinated (in the event, no doubt, ill-coordinated) cluster of relations, then the only problem is to provide oneself with a grid of analysis which makes possible an analytic of relations of power" (Foucault 1980: 198).

"I hardly ever use the word 'power' and if I do sometimes, it is always a short cut to the expression I always use: the relationships of power. [...] I mean that in human relations, whatever they are – whether it be a question of a love relationship, an institutional or economic relationship – power is always present: I mean the relationships in which one wishes to direct the behavior of another." (Foucault 1988: 11)

Magt er i den forstand mere dagligdags, mere "alt-for-menneskeligt": "magt er ikke en institution, og det er ikke en struktur, det er heller ikke en bestemt kraft, som visse udvalgte skulle være begavet med; det er et navn som man giver en kompleks strategisk situation i et givent samfund" (Foucault 1976/1994: 99). I *Viljen til viden*, som dette citat stammer fra, opstiller Foucault desuden en række interessante påstande i et metodisk afsnit vedrørende magtfænomenet, som på mange måder understøtter afhandlingens analyse af coachingdiskursen og de samtalerelationer, den virkeliggøres igennem, som et strategisk praksisfelt. På samme måde er symmetriproblemet det mønster, der gør det muligt at undersøge coachingsamtalen som et sandhedsspil og en magtrelation, der sætter forskellige subjektivitetskvaliteter i spil. Her skal fremhæves tre af de vigtigste påstande vedrørende det relationelle styrkeforholds mangeartede og bevægelige felt:

1. Magtforholdene har, "der, hvor de spiller ind, en direkte producerende rolle" (Foucault 1976/1994: 100). Det "producerende skal imidlertid ikke forstås ud fra individuelle intentioner eller kollektive "produktionsplaner". Derimod er magtforholdene på en gang meget virkelige og anonyme, "på en gang intentionelle og ikke-subjektive", fordi de hører under ytringens og begivenhedens felt, der "helt og holdent gennemstrømmes af en beregning: ingen magt udøves uden en række hensigter og mål" (ibid.). Det er magts karakter af strategisk spil, der gør det muligt for os at erfare den, men alligevel "forekommer det, at ingen mere synes at have fremsat dem [strategierne, red.], og at kun få formulerer dem: dette er den implicite karakter af de omfattende, anonyme, næsten stumme strategier, som samordner de snakkesalige taktikker hvis 'opfindere' eller ansvarshavende sjældent er hykleriske." (ibid.: 100-101)
2. "Hvor der er magt, er der modstand, og dog, eller snarere derfor, står denne modstand aldrig i en ekstern relation til magten" (ibid. 102). De forskellige modstandsformer er tværtimod interne i forhold til magten og ifølge Foucault tilstede overalt i magts netværk. De kan pr. definition kun eksistere på magtforholdenes strategiske felt, og "det er på disse styrkeforholds område, analysen af magtmekanismerne må sætte ind." (ibid.: 102)
3. Alt i alt "drejer det sig om at søge efter en magtopfattelse, som erstatter lovens privilegium med målsætningens synspunkt, forbudets privilegium med den taktiske effektivitets synspunkt, og suverænitets privilegium med analysen af styrkeforholdets mangeartede og bevægelige felt" (ibid.: 108). Det er denne model – den strategiske model frem for rettens model – der ligger til grund for opfattelsen: at magt er en strukturation af "andres mulige handlefelt" og ledelsen af andres selvledelse (Raffnsøe et al. 2008: 39).

Det er disse karakteristika ved den relationelle magt, som Foucault analyserer i *Viljen til viden*, herunder de omstændelige regler for selvransagelse, der følger den, herunder de katolske modreformationers forsøg på at accelerere bekendelsens rytme, men også den medicinske undersøgelse, den psykiatriske udforskning, den pædagogiske rapport, det heraf forøgede videbegær, m.m. Alt dette indgår i magtens "uendelige spiraler" (ibid.: 53).

På den baggrund er Foucaults begreb for den pastorale magt relevant at inddrage til at belyse sammenhængen mellem magt, samtale, subjektivitet og sandhed:

"Finally, this form of power cannot be exercised without knowing the inside of people's minds, without exploring their souls, without making them reveal their innermost secrets. It implies a knowledge of the conscience and an ability to direct it. [...] it is linked with a production of truth – the truth of the individual himself." (Foucault 1983: 214)

I den samme artikel, hvorfra citatet stammer, der første gang optræder som et efterskrift i Dreyfus & Rabinow's *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics* (1982), spørger Foucault, om vi har brug for en ny magt teori? Det har vi egentlig ikke, fordi en teori allerede opererer omkring en objektiv ide om, hvad det vil sige at være subjekt, og det er netop denne skjulte præmis, som Foucault ønsker at drage frem i lyset med henblik på at vise, hvordan subjektet produceres (ibid.: 209, se også 2002: 210). Ligesom det er tilfældet med seksualitetsanalyserne, så er magtstudierne altså endnu en linje, hvorfra undersøgelsen af subjektivitet udgår. Til det formål er det nødvendigt at udvide magtbegrebet, men i stedet for en ny magt teori, så bør begrebsudviklingen ("the conceptual needs") i højere grad orientere sig imod "magtrelationernes økonomi": "What we need is a new economy of power relations" (ibid.: 210). Til det formål opstiller Foucault fem analysestrategiske pejlemærker (ibid.: 223):

- 1) "The system of differentiations" – enhver magtrelation sætter forskelle i spil, som på en gang er relationens betingelse og dens resultat.
- 2) "The types of objectives" – dvs. det, som den ene gerne vil opnå af den anden (vedligeholdelse af privilegier, anerkendelse, position, osv.).
- 3) "The means of bringing power relations into being" – dvs. hvilke teknikker opretholder og/eller transformerer relationen?
- 4) "Forms of institutionalization", dvs. hvilken status har magtrelationen, hvordan er den reguleret, hvilke andre strategier spiller den sammen med, og i hvor høj grad tillader den et autonomt spillerum for de involverede?
- 5) "The degrees of rationalization", dvs. hvilke hjælpemidler har magtrelationen til rådighed for at accelerere dens effektivitet? Hvilke skemaer og modeller understøtter relationens "økonomi"? Hvordan bidrager relationens dynamik til en "adskillelsens praksis" f.eks. til opdelingerne arbejdsliv-privatliv, sund-syg, kompetence-inkompetence, osv.

Selvom Foucault understreger at hans studier i højere grad gælder subjektivitet og sandhed end magt, viden og seksualitet, så ligger der en reel risiko for at fiksere det analytiske blik til at lede efter magt dér, hvor det måske ikke altid er det vigtigste. Foucault har også selv delvist bidraget til et ensidigt billede af magt som en repressiv mekanisme, hvorigen- nem individet "are classified, excluded, objectified, individualized, disciplined, and normalized" (Best & Kellner 1991: 55). Flere steder understreger Foucault ganske vist som ovenfor at han opfatter magt som produktiv:

"Power is employed and exercised through a net-like organization. And not only do individuals circulate between its threads; they are always in the position of simultaneously undergoing and exercising this power. [...] The individual, that is, is not the vis-à-vis of power; it is, I believe, one of its prime effects." (ibid.: 98)

"Faktisk producerer magten noget. Den producerer noget reelt, den producerer et genstandsområde og nogle sandhedsritualer. Individet og den erkendelse, som man kan uddrage af det, henhører under denne produktion." (2002: 210)

Alligevel skal kritikken af Foucaults magtbegreb angiveligt være en af grundene til at han imod slutningen af sit forfatter- skab ændrer perspektiv fra "technologies of domination" til "technologies of the self", hvor subjektet er mere aktivt og medskabende for transformationen af sig selv (ibid., se også Foucault 1983: 208). Spørgsmålet er, hvad det betyder at selvteknologibegrebet repræsenterer et perspektivskifte fra en disciplinerende og "negativ" magt (jf. *Overvågning og straf*) til en mere positiv og opbyggende magt? Det spørgsmål er først og fremmest metodisk relevant, fordi det ansporer til at undersøge coachingdiskursen som et magt- og sandhedsspil, hvor succeskriterier, strategier og taktikker oprethol- der og beforder coachingdiskursen som forskellige, men sammensatte måder at udøve ledelse og magt på. Det er medarbejderinterviewet og coachingsamtalen som ledelsesrum og selvteknologi, der gør coachingdiskursen relevant som et selvteknologisk domæne, der både involverer disciplinerende og produktiv magt, subjektivitet og sandhed.

2.3.5 *Truth game-analysis og det selvteknologiske projekt*

I to tekster – fra et seminar, der har fået titlen: "Technologies of Self" og fra et interview den 20. januar 1984 – under- streger Foucault atter i en form for retrospektiv programerklæring, hvordan en analytik over "sandhedsspillene" er vigtig i forhold til forståelsen af hele hans forfatterskab. Især "The Ethics of the Concern of the Self as a Practice of Freedom" gentager denne pointe flere gange (Foucault 1988:1, 5, 9, 10, 16). Heraf fremgår det at det er analysen af forskellige strategier for subjektivering, der fører ham til begrebet "sandhedsspil". Samtidig knyttes *truth game analysis* i "Technolo- gies of Self" til det arkæologiske projekt (med reference til *Ordene og tingene*) og til forelæsningserne på Collège de France op igennem 1970'erne:

"I have tried to discover how the human subject entered into games of truth, whether they be games of truth which take on the form of science or which refer to a scientific model, or games of truth like those that can be found in insti- tutions or practices of control." (Foucault 1994a: 281). "My objective for more than twenty-five years has been to sketch out a history of the different ways in our culture that humans develop knowledge about themselves: [...] **as very specific 'truth games' related to specific techniques that human beings use to understand themselves.**" (Foucault 1988: 16, jeg fremhæver)

Vi præsenteres altså her for to eksempler, der giver *truth game*-analysen karakter af en retrospektiv programmerklæring. Det synspunkt understøttes af Paul Rabinows introduktion til *Michel Foucault – Essential Works* (Vol. 1), hvor han bl.a. fremsætter den præmis for Foucaults filosofiske og etiske arbejde at de subjektivitetsformer, som selvomsorgen og selvindsigten fremskynder, hænger sammen med "games of truth" (Foucault 1994b: XXVI). Nøgleordene i denne programmerklæring og analysestrategiske præmis forbinder dermed *truth game analysis* med både diskurs- og dispositivanalyse, med arkæologien og genealogien, der til sammen tegner den polymorfe analysestrategi, som er karakteristisk for Foucault.

Sandhedsspillene udfolder sig i institutionerne, i praksisser for social kontrol og i videnskabernes produktioner af, hvad det vil sige at være menneske; herunder teknikkerne til at forstå, analysere og fortolke sig selv. Hvor de sokratiske og stoiske teknikker til selvindsigt og selvomsorg spillede en afgørende rolle i antikken, så er psykoanalysen ifølge Foucault et af de bedste eksempler på en videnskab, en teorimodel og fremkomsten af en række teknikker i det moderne samfund: "that has reevaluated in the most fundamental way the somewhat sacred priority conferred on the subject, which has become established in Western thought since Descartes" (1994: 5). I den forstand vedrører sandhedsspillene altså et diskursivt domæne, hvori det enkelte individ både placeres indenfor et subjektivitets- og vidensregime, ligesom det åbner et rum, hvori subjektet på egen hånd så at sige kan definere sig selv. Denne distinktion mellem at være placeret i en socialt defineret identitet overfor friheden til at udvikle og kritisere sin egen selvforståelse svarer til Foucaults egen skelnen mellem subjektivering og subjektivation:

"Med subjektivering forstår Foucault, at et individ eller kollektiv bliver udråbt som subjekt i en bestemt diskurs, ud fra hvilken der kan tales og handles meningsfuldt på en bestemt måde. Subjektivation taler Foucault om, når individet eller kollektivet ikke blot er blevet gjort til subjekt, men også vil være det." (citeret fra Åkerstrøm Andersen 2005: 124)

På den baggrund bestemmes "selvteknologier" som procedurer, der foreskriver individet, hvordan det skal bestemme sin identitet, vedligeholde den samt udvikle den med henblik på bestemte mål om selvbeherskelse og selvbevidsthed" (ibid.: 125). Foucault selv definerer selvteknologier som praktikker:

"which permit individuals to effect by their own means or with the help of others a certain number of operations on their own bodies and souls, thoughts, conduct, and way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state of happiness, purity, wisdom, perfection, or immortality" (Foucault 1988: 18).

Fra selvteknologibegrebet kan vi gå videre til den samling af tekster, som eksemplificerer *truth game analysis* i et mere pædagogisk og sammenhængende forløb, end vi har set det hidtil. I det følgende bevæger vi os stadig indenfor rammerne af selvteknologier, humanteknologier og socialteknologier, dvs. governmentalityens domæne, men konceptualiseringen af *truth game*-analysen skal gerne være fremstillet indtil videre således at der tillægges og uddybes nye betydninger i analysestrategien for hvert tema, der tages fat på. I det følgende uddybes *truth game*-analysen på baggrund af de sene forelæsninger på College de France, som derefter suppleres med en eksplicitering af governmentality-studiet og dispositivanalysernes funktion heri.

2.3.6 Sandhedsspil, ledelsen af sig og andre igennem samtale

I forelæsningsrækken "The Government of Self and Others" fra januar til marts 1983 (Foucault 2010) gives truth game-analysen en særlig status. Et mindre fyldestgørende koncentrat af denne forelæsningsrække finder man i seminarret på Berkeley, der finder sted i oktober 1983 under titlen *Discourse and Truth – the problematization of PARRHESIA*, men som er offentliggjort i en uautoriseret udgave som *Fearless Speech*, (Foucault 2001). Forelæsningerne ved Collège de France 1982-83 (Foucault 2010) indledes med en eksemplarisk beskrivelse af Foucaults metode, der igen udfoldes under overskriften "the history of thought", som følger tre overordnede akser:

"an analysis of what could be called focal points of experience in which forms of a possible knowledge (savoir), normative frameworks of behavior for individuals, and potential modes of existence for possible subjects are linked together." (2010: 3)

De tre aspekter af Foucaults analysestrategi ("form of knowledge and practices of veridiction", "normative matrices of behavior and the technology of power", "constitution of the subject's modes of being") udgør særlige referencepunkter for truth game-analyse, men som Foucault samtidig siger under den første forelæsning, så har han indtil nu behandlet denne tredelte analysestrategi efter tur:

"I have, if you like, devoted myself mostly to studying each of these three axes in turn: that of the formation of forms of knowledge and practices of veridiction; that of the normativity of behavior and the technology of power; and finally that of the constitution of the subject's modes of being on the basis of practices of self." (ibid.: 42)

Nu ønsker han imidlertid at foretage en analyse, der kan integrere disse tre aksers korrelation:

"[...] in posing the question of the government of self and others, I would like to try to see how truth-telling (dire-vrai), the obligation and possibility of telling the truth in procedures of government can show how the individual is constituted as subject in the relationship to self and the relationship to others." (ibid.)

Pointen er at vi i denne korrelative analysestrategi kommer helt tæt på konceptet for truth game-analyse. Foucault har tilsyneladende selv haft et behov for at præcisere denne nye metodiske sammenhæng. I hvert fald indledes de to første forelæsninger med en redegørelse for de tre analytiske aksers sammenhæng. Det analytiske udgangspunkt, der kan samle trådene fra de tidligere analyser, er undersøgelsen af det græske ord *parrhesia*, som egentlig betyder at "tale ud", altså at sige "det hele", men som almindeligvis oversættes med "frimodig tale". *Parrhesia* er fikspunktet for den korrelative analyse, som Foucault vil dedikere forelæsningsrækken til, hvilket samtidig er en præcision af *truth game analysis* på kortest mulig formel:

"You see that with *parrhesia* we have a notion which is situated at the meeting point of the obligation to speak the truth, procedures and techniques of governmentality, and the constitution of the relationship to self. Truth telling by the other, as an essential component of how to govern us, is one of the essential conditions for us to be able to form the right kind of relationship to ourselves that will give us virtue and happiness" (ibid.: 45).

Parrhesia er at tale igennem et særligt frimodigt sprog fra en væsentlig plads i samtalen med os selv eller en anden: "Hvordan og på hvilke betingelser kan man finde modet til at formulere en sådan sandhed der sætter os fri fra de tidligere bindinger og gør det muligt at udfolde sig selv?" (Raffnsøe et al. 2008: 335). Som sandhedsforpligtelse er *parrhesia* pr. definition en samtalefigur – og kan altså alene forstås i relation til symmetriproblemet – fordi kun i relation til en anden kan vi sige at *sandheden er på spil*, hvilket kræver et særlig mod til at udtale den, og kun igennem relationen til en anden kan vi erhverve viden om os selv og dermed drage omsorg for os selv (ibid.: 43). Modet til sandhed understreges af det forhold, som igen placerer symmetriproblemet i centrum, at den ofte må komme fra den i samtalen, der har det største underskud af magt i forhold til den anden (Foucault 2001b: 18). Den frie tale er altså bundet til en særlig fordelingsnøgle i samtaleøkonomiens symmetribalancer, som imidlertid betyder forskelligt i begrebets komplekse historie og genealogi. F.eks. angiver Foucault samtalerelationen filosof-discipel som en illustration af at symmetriproblemet kan vendes rundt i forhold til den sandhedsforpligtelse, som *parrhesia* indebærer. På den ene side er det "den videndes" opgave at fortælle den sandhedssøgende, hvad der er nødvendigt at vide: "In other words, *parrésia* is a virtue, duty, and technique which should be found in the person who spiritually directs others and helps them to constitute their relationship to self" (ibid.: 43). Dette forhold gælder filosofens relation til disciplen, mentoren til yndlingen, sjælelægens til klienten.

På den anden side kan "sandhedsøkonomien" vendes om, således at det er den vejledningssøgende, der har sandhedsforpligtelsen og muligheden for at fortælle vejlederen alt om sig selv: "That is to say, we pass from a meaning of the notion in which *parrésia* refers to the master's obligation to tell the disciple what is true, to a meaning which refers to the disciple's obligation to tell the master the truth of himself" (ibid.: 47). Denne omfordeling i sandhedsforpligtelsen, der er confessional i sit væsen, er parallel til coachingmodellen og andre dialogiske selvteknologier (se f.eks. Villadsen og Karlsen 2008). Alt i alt fremhæver Foucault tre samtalemodeller i hans analyser af *parrhesia*: Den filosofisk-pædagogiske samtale, der kan have karakter af både ydre og indre dialog; 2) det kliniske interview (den terapeutiske-medicinske model) samt 3) bekendelsen. Jeg vender senere tilbage – i første analyse – til dette "genealogiske mønster", og skal her nøjes med at fremhæve tre af de vigtigste analysmomenter, som Foucault organiserer *truth games analysis* omkring i forbindelse med undersøgelsen af *parrhesia*-begrebet:

1. For det første lægger Foucault vægt på, hvordan samtalen indledes i form af etableringen af "den parrhesiastiske kontrakt", herunder spørgsmålet om, hvem der har mest på spil, og hvordan denne ubalance bidrager til samtals udvikling?
2. For det andet gælder det om at forstå, hvordan sandheden, som er på spil i samtalen, har begivenhedskarakter, dvs. hvordan den mere eller mindre pludseligt træder frem som et afgørende moment i samtalen, eller som et forgreningspunkt, hvorefter samtalen ændrer karakter og tyngde, eller blot som et næsten upåagtet perspektivskifte, hvorigennem noget nyt træder frem. Foucault anvender den græske dramatiske begreb for disse begivenhedsmomenter – *peripatier* – bl.a. af den indlysende grund at mange af hans eksempler stammer fra den græske tragedietradition. Hovedsagen er at man i en analyse må spørge: Hvilke "peripatier", dvs. afgørende vendinger i sandhedsspillet, giver samtalen dens meningsmæssige tyngde og intensitet?

3. For det tredje fungerer det "parrhesiastiske sandhedsspil" som et grundlag for formuleringen af en social, institutionel kritik, f.eks. af fyrsten eller af magthaverne i samfundet eller af betingelserne for demokrati. Blandt andet derfor kræver det mod af "parrhesiasten" at sige sandheden, og derfor kræver det også en accepterende gestus fra magthaveren, der må give tilladelse til at sandheden kan komme frem, selvom den kan være ilde hørt, og dermed love at det sker uden repressalier. I lyset af symmetriproblemet betyder det at *parrhesia* knytter sig til det moment i samtalen, der afgør, hvem der har mest på spil overfor den anden. Denne baggrund er med til at forklare, hvordan Foucaults analyse af *parrhesia* forsøger at afdække de sociale betingelser for kritik, og hvordan et samfunds problematisering af *parrhesia* således også er et billede på en institutionel, demokratisk krise, "a crisis in the way freedom of speech is understood" (Foucault 2001b: 74).

Truth game analysis er i lyset af ovenstående at praktisere en form for problematiseringsanalyse, der må tænkes som et bidrag til subjektivitetens historie igennem "tænkningens kritiske historie" (se Raffnsøe et al. 2008: 328). PhD-afhandlingen går ud fra dette spor, for så vidt at det er problematiseringen af samtalerelationen (symmetriproblemet) i dets tre dimensioner, der er i centrum (ledelse, erkendelse, subjektivitet), ligesom afhandlingen knytter an til forskellige institutionelle rammer. Projektet er samtidig kritisk i den forstand at det undersøger coachingsamtalen – og før den medarbejderinterviewet og den "dialogiske hjælpekunst" – som et sted for en særlig fornuft, et sandhedsregime, en subjektiviseringsproces og en magtudøvelse.

2.4 Truth game-analyse som redskab for Governmentality-studiet

Vi har indtil nu præciseret, hvorledes *truth game analysis* hænger sammen med arkæologien, med genealogien og med de selvteknologiske analyser. Formålet i det følgende er at fortsætte dette arbejde med at placere og positionere afhandlingens analysestrategi i relation til "governmentality"-studiet, som jo allerede er præciseret i indledningen som et centralt begreb for analysestrategien. Der er tradition for at fremhæve genealogien som governmentality-studiets vigtigste redskab (Dean 2006), men formålet i afhandlingens analysestrategiske ambition er netop at specificere genealogien i et "nyt" og alternativt redskab og dermed fortsætte opgaven med at få *truth game* analysen til at træde tydeligere frem på en mere kvalificeret baggrund.

Governmentality-begrebet har ikke nogen entydig status hos Foucault, men i forhold til det forrige giver det god mening at henvise til interviewet "The Ethics of the Concern of the Self as a Practice of Freedom." Ved at sammenstille Foucaults definition af "governmentality" i denne artikel med hans definition af "spiritualitet" samme sted, så bliver det klart at begge begreber står helt centralt i en *truth game analysis*. Foucault definerer spiritualitet således:

"By spirituality I mean – but I'm not sure this definition can hold for very long – the subject's attainment of a certain mode of being and the transformations that the subject must carry out on itself to attain this mode of being. I believe that spirituality and philosophy were identical or nearly identical in ancient spirituality" (Foucault 1994a: 294)

Sammenlign med definitionen samme sted af "governmentality":

"I am saying that 'governmentality' implies the relationship of the self to itself, and I intend this concept of 'governmentality' to cover the whole range of practices that constitute, define, organize, and instrumentalize the strategies that individuals in their freedom can use in dealing with each other. [...] I believe that the concept of governmentality makes it possible to bring out the freedom of the subject and its relationship to others – which constitutes the very stuff [*matière*] of ethics. [...] However, the freer people are with respect to each other, the more they want to control each other's conduct. The more open the game, the more appealing and fascinating it becomes" (ibid.: 300).

Vi kan her se at governmentality-begrebet og spiritualitetsbegrebet dels træffer flere af grundelementerne i *truth game analysis*-konceptet ("procedures and techniques of governmentality", "the constitution of self", "the mode of being of the relationship to self"), dels lægger op til en særlig institutionalisering og instrumentalisering af samtalerummet. Jeg vil samtidig her henvise til to sekundære kilders måde at arbejde med governmentality-begrebet på, som har været til inspiration for afhandlingen. Den første er Barbara Townley (1994), hvor hun refererer til "governmentality"-begrebet som en neologisme, der kombinerer "government" med "rationality" (ibid.: 6). Townley bruger således "governmentality"-begrebet i hendes analyse af HRM-diskursen, hvor en særlig vilje til viden træder frem for det analytiske blik: "Governmentality, therefore, refers to those processes through which objects are rendered amenable to intervention and regulation by being formulated in a particular conceptual way." (ibid.) Den anden kilde, jeg vil henvise til, er Nikolas Rose (1989) samt Miller & Rose (2008), som i deres måde at referere til governmentality-begrebet på åbner for en "analytisk ethos" (Miller & Rose 2008: 5), som afhandlingen også gerne ønsker at eksemplificere:

"Government, as Michel Foucault has termed it, has become the common ground of all our modern forms of political rationality, insofar as they construe the tasks of rulers in terms of a calculated supervision and maximization of the forces of society. [...] The questions posed by governmentality come to mark out the territory on which the psychological sciences, their conceptual systems, their technical inventions, modes of explanation and forms of expertise will come to play a key role." (Rose 1989: 5)

"For governmentalities, we have always emphasized, are both mentalities and technologies, both ways of thinking and tools for intervening [...] It suggests that governmentality has a characteristically 'programmatic' form, and that it is inextricably bound to the invention and evaluation of technologies that seek to give it effect." (Miller & Rose 2008: 20-21)

Et governmentality-studie er med andre ord ikke et traditionelt studie af et samfunds institutioner, men et studie på "programniveau" af forskellige ledelses- og sandhedsmodeller, human- og socialteknologier, deres normative mønstre, skemaer og teknikker, men også deres implementering, deres tilegnelses- og disciplineringspraksis (Lemke 2001). På den ene side er Foucault's analyser grundlæggende af institutionel karakter, fordi de undersøger klassiske temaer indenfor institutionel teori: hospitalet, fængslet, lovgivningen, asylet, klinikken, staten, videnskaben, grammatikken, befolkningen, m.m. På den anden side er de det ikke, fordi det hurtigt viser sig at det slet ikke er disse institutioner i sig selv, som er genstand for analysen. Valverde kalder f.eks. Foucaults analyser af "gouvernementaliteten" for "anti-institutionalistiske" (Valverde 2007: 173). Foucaults analytiske tyngdepunkt er snarere båret af de teknologier, der forbinder institutionerne i en "social anordning" – som et netværk af magt- og vidensrelationer i et dispositiv.

Denne pointe fremgår måske med størst metodisk klarhed i *Overvågning og straf* (1975/2002), hvor det ikke så meget er fængsels- og straffereformerne i sig selv, som Foucault analyserer, som det er den større sammenhæng, reformerne indgår i og bidrager til: Den nye magtøkonomis disciplinære mangfoldighed gennemløber disciplindispositivet, ligesom den definerer et rum for subjektivering. Den nye magtøkonomi træder ifølge Foucault ind i en "beherskelse ikke blot af overtrædelserne, men også af individerne, som ikke retfærdiggøres af det, som de har gjort, men af det, som de er, vil blive og kan være" (ibid.: 32).

Beherskelsen og forebyggelsen af overtrædelserne sker altså igennem en forbindelse til en individualiseringsprocedure, der således forsynes med "et sjæleligt supplement". Derfor er *Overvågning og straf* langt fra alene et studie af fængslet som institution og fornyelsen i dens juridiske basis, men også en korrelativ historie og en genealogi, der forbinder "den moderne sjæl og den ny domsmagt" (ibid.: 36). I forelæsningsrækken – "Sikkerhed, territorium og befolkning" – fra 1977-1978 fortæller Foucault, hvordan denne metode er kendetegnende for studiet af "gouvernementaliteten". Her er det ifølge Foucault afgørende at "gå uden for institutionen og decentrere sig i forhold til institutionens problematik og det man kunne kalde 'institutionalocentrismen'" (Foucault 2008: 126). F.eks. gælder det om i studiet af det psykiatriske hospital at placere det i en langt mere overordnet strategisk sammenhæng, der viser, hvordan denne sammenhæng "selv koordinerer en række forskellige teknikker, der angår både børneopdragelse, fattigforsorg og oprettelsen af arbejdervelfærd" (ibid.: 127). Foucault drager herefter en metodisk pointe, idet han kobler studiet af "gouvernementaliteten" med genealogien, hvor det at "gå udenfor institutionen" er at afsøge en større magtteknologi bag den:

"En metode som denne består i at gå bag institutionen for at forsøge at finde, hvad man groft sagt kan kalde en magtteknologi bag den og i noget, der er større end den. Derigennem gør denne analyse det muligt at erstatte en genetisk analyse af afstamning med en genealogisk analyse – man skal ikke forveksle genesen og afstamningen med genealogien – en genealogisk analyse, der rekonstruerer et helt netværk af alliancer, kommunikationer og støttepunkter. Altså et første metodisk princip: gå ud af institutionen for at erstatte den med magtteknologiens globale perspektiv." (ibid.)

På den baggrund kan vi sige at Foucault erstatter analysestrategien "institutional analysis" med sammenhængen "gouvernementalitet & dispositivanalyse".² I denne forskydning gemmer sig en hypotese og et væsentlighedskriterium, der dels handler om at der altid er en aktiv magtteknologi bag institutionel praksis (magts omnipræsens men ikke nødvendigvis omnipotens). I den fjerde forelæsning fra den 1. februar 1978 siger Foucault imod slutningen om selve foredragsrækkens arbejdstitel ("sikkerhed, territorium og befolkning"):

² Det er stort set ingen referencer til Foucault indenfor "the new institutionalism". En af de få undtagelser er Friedland & Alford's kritik af Foucaults institutionsbegreb: "In Foucault's approach, governmentality is a modern form of discourse and institutional practice aimed at the regulation of populations with the objective of increased collective productivity. Its science is political economy; its dominant technical means are the security apparatuses of the state [...]. Foucault's power-centered analysis of modern society unhinges – 'governmentality' and 'bio-power' from any particular institutional configuration. Foucault's insistence on delocalizing discourse and power must depolitize it. Such an analysis is perfectly compatible with his denial of the subject. We should not be forced to choose between an acultural analysis of power and an apolitical analysis of culture." (Friedland & Alford 1991: 254)

"Ved 'gouvernementalitet' forstår jeg den mængde af institutioner, procedurer, analyser og refleksioner, beregninger og taktikker, som gør det muligt at udøve den specifikke, om end meget komplekse form for magt, hvis primære sigte er befolkningen, hvis vigtigste vidensform er den politiske økonomi, og hvis væsentligste tekniske redskab er sikkerhedsforanstaltningerne" (Foucault 2008: 116-117; se også Raffnsøe et al. 2008: 286-87).

En fodnote til den forelæsning, der introducerer "gouvernementaliteten" som det sammenfattende projekt, der hidtil har optaget Foucault, finder man et interessant citat med relevans for diskussionen af institutions- og institutionaliseringsbegrebet. Her gør redaktøren af forelæsningserne opmærksom på en tidligere forelæsning af Foucault (*Le Pouvoir psychiatrique*, 1973-74), der for første gang stiller spørgsmål til kritikken af den psykiatriske magt i institutionelle termer og modstiller den en kritik, der grundlægges på analysen af magtforhold – eller en magts mikrofysik:

"[...] jeg tror ikke at forestillingen om institution er rigtig tilfredsstillende. Det forekommer mig at den rummer nogle farer, for når man taler om institution, taler man i grunden både om individer og om kollektivitet, man tager allerede individer, kollektiviteten og de regler der regulerer dem, for givet, og følgelig kan man vælte alle mulige psykologiske og sociologiske diskurser ned i dem. [...] Det afgørende er ikke [...] de institutionelle regelmæssigheder, men langt mere magtordningerne, netværkene, strømmene, leddene, støttepunkterne og de forskelle i potentiale der kendetegner en magtform, og som jeg tror, er med til at konstituere både individet og kollektiviteten." (2008: 142-43)

Institutionalisering er altså mere end institutionen. Den virker i andre praksis-, videns- og teknikformer, som oftest ikke kan føres tilbage til sit institutionelle ophav. En tværinstitutionel analyse må i højere grad rettes mod det netværk af magtrelationer og "humanteknologier" (Miller & Rose 2008: 16ff.), hvori den konkrete institution "blot" er endnu et knudepunkt og distributionsled. Analysens genstand må altså også orientere sig imod de anordninger – dispositiver – som ikke umiddelbart kan og skal føres tilbage til en politisk institution, men som i stedet sætter krydsfeltet mellem strategiske relationer, frihed og selvforholdet som genstand for en magtanalyse:

"'governmentality' implies the relationship of the self to itself, and I intend this concept of "governmentality" to cover the whole range of practices that constitute, define, organize, and instrumentalize the strategies that individuals in their freedom can use in dealing with each other. [...] On the other hand, I believe that the concept of governmentality makes it possible to bring out the freedom of the subject and its relationship to others – which constitutes the very stuff [matière] of ethics." (Foucault 1994a: 300)

Jeg sammenstillede tidligere dette citat med Foucaults definition af spiritualitet, og vi kan nu bedre sammenfatte, hvorfor denne korrelation er så vigtig for afhandlingen ved først at tilføje endnu et belæg for sammenhængen mellem governmentality, sandhed, subjektivitet, selvets forhold til sig selv og etik:

"it seems to me that the analysis of governmentality – that is to say, of power as a set of reversible relationships – must refer to an ethics of the subject defined by the relationship of self to self. Quite simply, this means that in the type of analysis I have been trying to advance for some time you can see that power relations, governmentality, the government of the self and of others, and the relationship of self to self constitute a chain, a thread, and I think it is around these notions that we should be able to connect together the question of politics and the question of ethics." (Foucault 2005c: 252)

2.5 Dispositiv-analyse

Dispositiv-begrebet er et almindeligt begreb i det franske sprog, som eksempelvis kan henvise til den måde, hvorpå trafikken i trafikale knudepunkter er ordnet og koordineret. Dispositivets "hverdagsbetydning" er således en ordning af bevægelser i det sociale rum, en "game plan" eller en "bestemt spillemåde der gør visse handlinger og mønstre mere sandsynlige end andre, og som søges iværksat til trods for den modstand der viser sig i den konkrete situation" (Raffnsøe et al. 2008: 217). Det fremgår således allerede på et metaforisk plan at dispositivet ubesværet associerer til forskellige spilelementer ("dispositif de jeux", *ibid.*), og det bliver relevant at overveje, hvilke dispositive, de forskellige sandhedsspil løber igennem.

Som akademisk begreb begynder dispositivet at spille en rolle i en filosofisk kontekst med Althusser's genfortolkning af Marx, ligesom Lyotard anvender begrebet i bogen *Les dispositifs pulsionels* fra 1973. Muligvis er Foucault blevet inspireret herfra, men tager det samtidig i andre retninger. Dispositivets karakteristika og metodiske fordring hos Foucault er at bringe bestemte institutionelle praksisser i spil med bestemte vidensformer, teknologier og magtrelationer for således at åbne et felt – f.eks. coachingfeltet – der kan handles på. Symmetriproblematikken kan da siges at være en af coaching-dispositivets forskellige udtryksformer, der både har karakter af en magtøkonomi (en ydelse, en distribution, en balance, et regnskab, modstand, dominans, underkastelse, osv.), subjektivitets- og kollektivitetskalkuler (intim- og selvteknologier, anerkendelses- og gensidighedsdynamikker, subjektivitets-figurer, jeg-du-vi-konfigurationer, osv.) og et videns- og sandhedsregime: På hvilken måde tillader diskursen at en særlig sandhedsfortælling kan komme til orde?

Allerede i begyndelsen af 1970'erne i forbindelse med forarbejdet til *Overvågning og straf* – men måske mest eksplicit omkring forelæsningserne i 1978-79 – begynder udfoldelsen af en dispositivhistorie at blive et metodisk relevant begreb for Foucaults analyser. I forordet til *Overvågning og straf* fortæller Anders Fogh Jensen f.eks. at bogens "hovedperson er forbindelseslinjerne, *les dispositifs*", der "går ud på at kortlægge disse udvekslingsmønstre, som det sociale har *sedimenteret*, og som selv *genererer* nye mønstre for social udveksling" (se indledning i Foucault 2002: 10-11).

Ifølge Anders Fogh Jensen er *Overvågning og straf* også en ny begyndelse for Foucaults videre studier af andre – også mere åbne – ledelsesrationaliteter: Ledelse gennem selvledelse, pastoralmagt, biopolitik, m.m. (forordet i Foucault 2002: 13). Dispositiv-analysen er imidlertid en kompliceret affære at implementere i praksis, hvor dele af den danske Foucault-forskning pointerer at den både er underbelyst og særdeles vanskeligt tilgængelig (Andersen 2003; Villadsen 2008; Raffnsøe et al. 2008, 2010). Denne forskning peger samtidig på at det dispositiv-analytiske niveau hos Foucault først sent er blevet anerkendt som en vigtig dimension ved hans metodologi. Raffnsøe og Gudmand-Høyer har f.eks. den interessante indledning i deres artikel om dispositiv-analyse (endnu ikke udkommet), hvor de konstaterer at interessen for dispositiv-begrebet har ændret sig. Først refererer de til Dreyfus og Rabinow, som omtaler dispositiv-begrebet i kritiske vendinger: "extremely vague in terms of methodological rigor" (Raffnsøe & Gudmand-Høyer 2008b: 1). Men 20 år senere kan Rabinow sammen med Nikolas Rose fremhæve "the apparatus or dispositif" as 'one of the most powerful conceptual tools introduced by Foucault'" (*ibid.*).

En anden lignende vending – i hvert fald hvad angår en fornyet opmærksomhed i forhold til dispositiv-analysen hos Foucault – finder vi hos Åkerstrøm Andersen (1999) og hans præsentation af forskellige strategier for diskursanalyse. I 1999-udgaven på dansk redegør Åkerstrøm Andersen for at han vil koncentrere sig om arkæologien og genealogien som analysestrategier og gør eksplicit opmærksom på at han ikke kommer ind på dispositiv-analyse. I samme vending fremsætter han det synspunkt at genealogien og arkæologien hører analysestrategisk sammen, idet de bygger oven på hinanden, mens andre tænker dem adskilt (Andersen 1999: 40). På det samme sted i den engelske version udgivet fire år senere er det analysestrategiske perspektiv udvidet og involverer nu fire niveauer, herunder også dispositiv-analyse, men hvor den æstetiske analysestrategi denne gang er udeladt:

"In this chapter, I make a distinction between four analytical strategies: the archaeology of knowledge, genealogy, self-technology analysis and dispositive analysis. In certain readings of Foucault, the analytical strategies successively replace each other. In my reading, they are constructed on top of one another. My outlines of Foucault's analytical strategies are not complete, however; it is possible to trace other strategies in his work, for example an aesthetic analysis." (Andersen 2003: 7-8)

Senere i samme bog kommenterer Åkerstrøm Andersen på dispositiv-analysens kompleksitet og vanskelige håndterbarhed, der bl.a. skyldes at den hænger analysestrategisk sammen med de tre andre strategier (arkæologi, genealogi og selv-teknologi):

"Dispositive analysis is quite difficult to describe and Foucault's systematic description of the analysis are very limited. [...] What makes dispositive analysis difficult to grasp is the fact that it can only be perceived as a complementary analytical strategy, which succeeds the archaeology, genealogy and self-technology analyses. These analytical strategies are preconditions of dispositive analysis because the focus of dispositive analysis is precisely the interconnection between different discourses, institutions, practices, self-technologies, tactics and so on, within a particular period." (Andersen 2003: 27)

Villadsen (2008a) – der bl.a. trækker på Deleuze – understreger ligesom Åkerstrøm Andersen at dispositiv-analysen skal integreres i en allerede etableret analyse af institutioner:

"The dispositif structures vision, talk and thinking in a specific way, giving spaces, relations and the self-relations of individuals a certain 'disposition'. Dispositifs, then, are strategic logics that seem to have played an organizing role upon social domains. [...] We note that a dispositif can only be reconstructed retrospectively on the basis of thorough studies of all the institutionalized practices where the production of knowledge and the regulation of humans are intertwined. The analytical re-construction of a dispositif, therefore, proceeds via a concrete description of practical discourse, administrative procedures and technical instruments. Or to put it differently, the strategic logic can only be established on the basis of already accomplished analyses of institutions, discourse, technologies or self-technologies. [...] The logic of a dispositif does not come from outside the organization and its practices, but is built into the very processes of governing, educating, training or curing." (Villadsen 2008a: 179-180).

Afhandlingen er helt på linje med Åkerstrøm Andersen og Villadsen, når der argumenteres for at dispositiv-analysen er et produkt af eller et analytisk supplement til den forudgående diskursanalyses polymorfe karakter. Afhandlingen knytter dog ikke an til dispositiv-analyse som strategi, selvom det kunne være relevant at fremhæve afhandlingens polymorfe karakter og governmentality-studiets tendens til at lede efter "dispositiv-mønstre". Denne sammenhæng fremgår bl.a. hos Raffnsøe et al., der citerer Foucault for at beskrive dispositiv-analysen som en undersøgelse af, hvordan "forskellige strategier strides, blandes, lægger sig oven på hinanden og producerer permanente og modstandsdygtige effekter hvis egen rationalitet man sagtens kan forstå, også selvom de ikke er i overensstemmelse med den første programmering. Dette er dispositivets styrke og smidighed." (ibid.: 222, citeret og oversat fra "*La poussière et le nuage*", side 81 i Foucault 1991: *The Foucault Effect*). I et interview beskrives dispositivet netop som et sammenspil af diskurser, institutioner, osv.:

"Bag et sådant navn [dispositivet] søger jeg at pejle mig frem til et afgjort heterogent hele eller sammenspil. Det indeholder diskurser, institutioner, arkitekturindretninger, regulative beslutninger, love, administrative forholdsregler, videnskabelige ytringer, filosofiske, moralske, filantropiske forslag og påstande. Det udsagte såvel som det ikke udtalte er, kort sagt, dele af dispositivet. Dispositivet er det net af forbindelseslinjer som man kan etablere imellem disse elementer." (citeret fra Raffnsøe et al. 2008: 217)

Citatet er oprindeligt fra interviewet *Jeu de Foucault* (1977: 299, *Dits & Ecrits III*), der imidlertid i den engelske oversættelse i *Power/Knowledge* har fået den misvisende titel "The Confession of the Flesh" (1980). Interviewet foregår i en samtale med bl.a. Alain Grosrichard, Gerard Wajeman m.fl. Grosrichard har netop stillet Foucault følgende spørgsmål: "What is the meaning or the methodological function for you of this term, *apparatus (dispositif)*?" (Foucault 1980: 194), hvortil Foucault lidt senere svarer:

"With the notion of the apparatus, I find myself in a difficulty which I haven't yet been properly able to get out of. I said that the apparatus is essentially of a strategic nature, which means assuming that it is a matter of a certain manipulation of relations of forces, either developing them in a particular direction, blocking them, stabilising them, utilising them, etc. The apparatus is thus always inscribed in a play of power, but it is also always linked to certain coordinates of knowledge which issue from it but, to an equal degree, condition it. This is what the apparatus consists in: strategies of relations of forces supporting, and supported by, types of knowledge." (Foucault 1980: 196)

Dispositivets "emergensniveau" er altså altid indskrevet i en form for magtspil, en koncentration af strategiske relationer, der støtter og er støttet af forskellige former for viden og sandhed. Vi får altså her en åbning til begrebet sandhedsspil. Det samme gælder, når dispositivet indgår i en form for økonomisk ydelsesmatrix – dvs. den proces hvor igennem et område kapitaliseres – så taler Foucault om "the strategic completion (*remplissement*) of the apparatus" (Foucault 1980: 196). Dispositivet er altså altid et anliggende for magt, fordi det bærer på et strategisk imperativ jf. Foucaults forståelse af magt, som alt, der har strategisk karakter. Det er dispositivets funktion som et "socialt maskineri", der sætter rammerne for, hvad der kan siges, og hvad der kan ses. Dispositivet aftegner med andre ord problematiseringslinjer: "lines of light", "lines of enunciations", "lines of force" og "lines of subjektification" (Deleuze, 1992: 160; se også Dean 2006: 72ff.; Villadsen 2008a: 180):

3. TRUTH GAME-ANALYSE SOM EMPIRISKE TILEGNESEANALYSER

3.1 Datagrundlag og empirisk design

Formålet i dette afsnit er at tage tråden op fra indledningen i forhold til det løfte, der blev afgivet der: At præsentere det empiriske datagrundlag og diskutere den analysestrategiske fremgangsmåde i forhold til dataindsamling, bestemmelse af metodens prætentioner og problematikker, redegørelse for transskriptionsprocedurer og andre konventioner og endelig opstille et empirisk iagttagelsesprogram.

Det empiriske felt udgøres som sagt af forskellige coachingsamtaler i sundhedssektoren og sygeplejen. Datamaterialet stammer konkret fra fire forskellige organisationer i Danmark, to i Jylland og to på Sjælland, dvs. fra ledelsespraksis i enten kommuner eller på hospitaler. De empiriske data er organiseret omkring tre forskellige samtalsituationer og indsamlet igennem fire perioder over halvandet år. Datagrundlag og dataindsamling kan anskueliggøres igennem følgende klassifikationsskema:

Triangulering	Periode for dataindsamling	Antal samtaler	Teknikker til dataindsamling
Samtalekonstellation (1) "Forsker som coach"	1. runde: efterår 2007 2. runde: efterår 2008	10 (5 cases)	Samtalenoter, båndoptagelse, delvis transskription, "research in action"
Samtalekonstellation (2) "Ekstern konsulent som coach"	1. runde: efterår 2007	2 (2 cases)	Observation, båndoptagelse, delvis transskription
Samtalekonstellation (3) "Leder som coach"	1. runde: forår 2008	3 (3 cases)	Observation, båndoptagelse, delvis transskription

3.2 Opbygningen af en casuistik

De forskellige samtalekonstellationer organiseres som cases i de empiriske tilegnelsesanalyser. Det fremgår desuden af skemaet at datagrundlaget bygger på i alt 15 samtaler, som er gennemført over fire runder i perioden oktober 2007 – maj 2008. De 15 samtaler bliver til 10 cases, fordi samtalekonstellation 1 ("forsker som coach") involverer flere samtaler med den samme fokuspersion. Jeg foretrækker begrebet fokuspersion frem for respondent eller informant, dels fordi det ligger i forlængelse af coachingterminologien, dels fordi samtalerne netop ikke er gennemført som det traditionelle kvalitative interview og metode (Breakwell 1995). Den analysestrategiske funktion af de tre forskellige samtalekonstellationer tjener heller ikke det traditionelle formål med det kvalitative interview, der skal beskrive og tegne et billede af informan- tens livsverden (Kvale 1994). Formålet er at tilvejebringe et empirisk grundlag for analyse af coachingdiskursens tileg- nelse. De empiriske tilegnelsesanalyser følger dispositionen, som de tre samtalekonstellationer er skitseret ovenfor: Først følger 5 cases med samtalekonstellation 1), dernæste to cases med konstellation 2) og endelig 3 cases med kon- stellation 3).

3.3 Triangulering af samtalerummet

Det fremgår af skemaet ovenfor at de tre forskellige samtalekonstellationer kan forstås som en form for triangulering på coachingdiskursens empiriske fremtrædelse (jf. Alvesson 2003: 172), dvs. som en "tredobbelt" belysning af coachingdiskursens praksis- og tilegnelsesregime. I den første konstellation spiller jeg selv rollen som coach, dvs. rollerne som aktør og forsker er blandet sammen i en form for aktionsforskning. Det gør en række forskellige metodiske problemstillinger relevante, som jeg vender tilbage om et kort øjeblik, og som jeg vil adressere mere indgående ved hjælp af Alvessons metodiske overvejelser (Alvesson 2003). Samtalekonstellation 2 vedrører samtalen mellem en ekstern, professionel coachkonsulent og en leder. Her er jeg i rollen som observatør. Samtalekonstellation 3 udfolder sig som ledelsesbaseret coaching, dvs. som en samtale mellem en leder og en medarbejder. Der er altså et direkte referenceforhold imellem de samtalende. Også her er jeg i rollen som observatør. Denne tilgang sker IKKE med henblik på at komme en objektiv og entydig sandhed nærmere: "not in order to zoom in the truth through different methods" (ibid.). Trianguleringsanalysestrategiske funktion er derimod topologisk, dvs. den tjener til at gøre den empiriske iagttagelse mere perspektivrig: "in order to create a richer picture" (Denzin 1994, cf. Alvesson 2003: 172).

3.4 Anonymiseringsstrategi og andre etiske hensyn

Det skal præciseres at den geografiske spredning af casematerialet IKKE afspejler en præntention om at være geografisk repræsentativ. Fordelingen tjener alene til at være funktion i en anonymiseringsstrategi og et etisk hensyn, således at det bliver umuligt at identificere, hvorfra samtalerne kommer, og hvem der indgår i dem. Det er i øvrigt heller ikke interessant fra afhandlingens analysestrategiske udgangspunkt. Her gælder det i første omgang om at fastholde empirien på diskursens eget niveau, dvs. at undersøge på hvilken måde samtalerne i sig selv er en udfoldelse af coachingdiskursens tilegnelse på baggrund af symmetriproblemet, i højere grad end at man læser forskellige betydninger ind i samtalen, som kommer fra konteksternes periferi og geografi. Det gælder f.eks. forestillingen om at en særlig organisationskultur gør sig gældende som ramme for, hvad det er muligt at sige. Det hensyn kan truth game-analysen ikke godtgøre. Det fravalg hænger desuden sammen med en anden analysestrategisk afgrænsning, der præciserer at formålet ikke er at belyse coachingdiskursens særlige tilegnelse i sygeplejen, men omvendt at belyse nogle almene kvaliteter ved coachingdiskursen, som tilegnelsen i sygeplejen tjener som eksempel på.

Anonymiteten i coachingsamtalens "fortrolige rum" er et vigtigt etisk hensyn i afhandlingen, som ikke blot dækkes ind af strategien med at sprede casematerialet geografisk. Alle cases er transskriberet og analyseret uden henvisning til biografiske data, person- eller stednavne, ligesom analyserne inddrager et minimum af information fra konteksten, der kan gøre det muligt at indkredse, hvor samtalerne er foregået, eller hvem der indgår i dem. Der er ikke gengivet personfølsomme oplysninger om fokuspersonerne. Der er desuden indgået aftaler og forudgående accept inden hver coachingsamtale angående min tilstedeværelse som forsker, og det er blevet accepteret eksplicit at samtalerne vil blive optaget på bånd og inddraget i afhandlingen. For at indskyde en evt. "fortrydelsesbuffer" blev det desuden aftalt at intet af materialet ville blive offentliggjort før tidligst to år efter optagelsen af samtalen. Ingen har gjort brug af "fortrydelsesretten.

3.5 Transskriptionsprocedure

I det videnskabelige felt, der har specialiseret sig i samtaleanalyse, er det et klassisk stridspunkt, hvordan samtalerne skal transskriberes og gengives som tekst: "the mere act of transcription of an interview turns it into a written text" (Silverman 2001: 119). Det er en strid, som ikke blot handler om forholdet mellem tale og skrift, men også skriftens evne til at gengive "virkeligheden". Spørgsmålet om transskriptionsproceduren, der fra en umiddelbar betragtning er af ren teknisk karakter, viser sig at skjule en større konflikt vedrørende repræsentationsproblemet, og hvordan sproget er et spejl af virkeligheden (Alvesson 2003: 173). Generelt er der store vanskeligheder forbundet med at forsvare repræsentationsfiguren (Kirkeby 1998b), og det er bl.a. disse vanskeligheder, der har styrket den socialkonstruktivistiske position.

Diskussionen om transskriptionsprocedure kan anskueliggøres igennem forholdet mellem Conversation Analysis og Dialogue Analysis, som jeg senere vil gennemgå mere indgående med henblik på symmetriproblemets status i de to traditioner for samtaleanalyse. I CA er der en klar positivistisk position og holdning til at transskriptionsproceduren er den vigtigste metode og teknik til at gengive samtalen så objektivt som muligt, og dermed så tæt som muligt på den oprindelige mundtlige tale (Sacks, Schegloff, Jefferson 1972, Drew & Heritage 1992; Hutchby 1995; Wooffitt 2005; Hutchby & Wooffitt 2008, m.fl.). Derfor vedligeholder CA med stor nidkærhed reglerne for transskriptionsproceduren, som er et sindrigt udviklet system af Gail Jefferson, som har tegn og symboler for de mindste detaljer i samtalen helt ned til fonemniveau, forskellige pauseringer, tryk og accentuering, fonetik, osv. Det er altså ikke kun et spørgsmål om at gengive samtals virkelighed så detaljeret som muligt og med et minimum af informations- og meningstab; det er også et spørgsmål om at udvikle et tegnsystem for det non-verbale udtryksregister. Kunsten at håndtere dette system er ganske enkelt kriteriet på, om du kan være med i CA som "scientific community" (Wooffitt 2005). I den forstand er det også ekskluderende på de, der ikke er trænet og uddannet i tegnsystemet, som reelt er ulæseligt for de, der ikke behersker det. Konsekvensen er efter min mening at CA reducerer sig selv til et eksklusivt selskab, der lukker sig om sig selv. De mister ganske enkelt udvekslingskraft og innovationsmuligheder uden muligheden for at skabe tværfaglige kontakter.

Dialogue Analysis adskiller sig herfra ved ikke at være så ekskluderende. De fordrer ganske vist også præcision i transskriptionsproceduren, men de benytter det almindelige skriftsprog til det (se f.eks. Linell 1998, 2009). For afhandlingens vedkommende gælder det at de empiriske samtaler har en ukrænkelighed over sig, som fordrer at man gør sig meget umage med at gengive ordene, som de er sagt. Men afhandlingen knytter IKKE an til den illusion at det skulle være muligt at gengive den oprindelige tale som tekst i et en-til-en-forhold. Transskriptionen er en omsætning af mundtlighed til tekst, som så kan forsynes med forskellige markeringer af non-verbale udtryk f.eks. dybe suk, lange pauser (dvs. over 3-4 sekunder), særlige emfatiske udtryk, eller når sproget opløser sig i usammenhængende tale. Disse non-verbale udtryk er gengivet i klammer i den transskriberede tekst: ["sukker dybt"]. I en vis forstand kan man sige at en fortolkning og analyse af transskriberet samtale er ude i en fortolkning af anden og tredje grad. Gengivelsen på båndoptageren er jo første repræsentation løsrevet fra den oprindelige situation. At tolke og analysere på transskriptionen er således at praktisere dobbelt eller ligefrem tredobbelt hermeneutik.

3.6 Problematisering af selvanalyse og "aktionsforskning"

Jeg har ikke på noget tidspunkt været i tvivl om at afhandlingens analysestrategiske design krævede at jeg var nødt til selv at erfare symmetriproblemet på "egen krop" i samtalen for at kunne undersøge det i dybden, men selvfølgelig også for at undersøge den læreproces, hvori jeg selv er undervejs med at tilegne mig kompetencen til at coache: Jeg var nødt til at gøre mig førstehåndserfaringer med coachingdiskursen, og hvordan den problematiseres, idealiseres og tilegnes som samtalemodel på baggrund af symmetriproblemet. Disse selvanalyser har klart nok karakter af øvelse og eksperiment som genstand for en truth game-analyse. Men der er mere i det end det.

Selvanalyse kan i en vis forstand forstås som aktionsforskningens forsøg på at gøre selvreferenceproblemet til en analysestrategisk ressource, hvor forskeren bruger sig selv som sandhedsvidne i en empirisk metodisk sammenhæng. Det er en strategi, som bl.a. kan betragtes som et produkt af "the linguistic turn" og den postmoderne vending i human- og socialvidenskaberne, hvor positivismens videnskabsideal omkring distance til forskningsgenstanden, objektivitet i iagttagelsen osv, kommer i miskredit. Det bliver pludseligt legitimt for forskeren at spørge sig selv. Det er der selvfølgelig en lang række problemer med, og det vil altid være en afvejning af "iagttagelsesmuligheder" overfor "blinde pletter": "A complex mix of resource and blinder" (Alvesson 2003: 184). Selvanalyserne i afhandlingen tjener ikke et ideal om at man som aktionsforsker kan komme tættere på sandheden ved at spørge sig selv. Det er snarere et forsøg på at understøtte analysens indhold og mulige pointer igennem selve analyseformen.

I Alvessons artikel om "closeness" og "closure" af det empiriske materiale argumenteres for selvanalyse som empirisk strategi, der kan føres tilbage til "the idea of self-ethnography" (2003: 168). Det er en kvalitativ metode som Alvesson endvidere bestemmer som "micro-anchoring" i feltet (ibid.). Metoden er i vis forstand en modreaktion overfor den almindelige forestilling at det kvalitative interview per se er den bedste adgang til empirisk materiale, der skal analyseres kvalitativt, men som Alvesson anfører:

"Qualitative research often means conducting and interpreting interviews. [...] Nevertheless, there are serious problems with interviews that cannot really be avoided through the use of techniques aiming to make interview work as rational as possible. [...] An interview is a social situation and that which is said is far too context-dependent to be seen as a mirror of what goes on outside this specific situation" (ibid. 168-169)

Heroverfor refererer Alvesson til Fontana og Freys synspunkt om den "virkelige samtale" som alternativ til "det kunstige interview", et alternativ "that suggest the researcher may reject 'outdated' techniques of avoiding getting involved or providing personal opinion and to engage in a real 'conversation' with 'give and take' and 'emphatic understanding'. Alvesson citerer Fontana og Frey:

"This makes the interview more honest, morally sound, and reliable, because it treats the respondent as an equal, allows him or her to express personal feelings, and therefore presents a more 'realistic' picture that can be uncovered using traditional interview methods." (Fontana & Frey 1994: 371, cf. Alvesson 2003: 169)

Noget af den "ærlighed", forskeren vinder ved et mere personligt og åbent interview, kan han selvfølgelig også risikere at miste, fordi respondenter reagerer følelsesmæssigt på interviewets uformelle stemning, således at hun i højere grad end ellers svarer i forhold til det, hun tror forskeren ønsker af hende. Det gælder om at udvikle forskellige "undvigemanøvrer" for ikke at lægge et svar i munden på fokuspersonen. En problematik, jeg også viser i praksis ifm tilegnelsesanalyserne (se den første case). Alvesson anbefaler desuden: "a longer period of fieldwork in which the researcher tries to get close to the community" (ibid.: 171). Det er en anbefaling, som også er i forlængelse af aktionsforskningens prætention om at komme tættere ind under huden på det miljø, der er forskerens empiriske felt.

Anbefalingen om en længere tidshorisont er med andre ord også en strategi til at håndtere problemet med "accessability", adgang til feltet, som jo kan være beskyttet af forskellige "gate-keeping-procedures". I forhold til afhandlingens casuistik gælder dette argument kun delvist. Casuistikken er ganske vist opbygget ud fra princippet om en længere periode til empirifasen, men det er ikke med henblik på at lære konteksten bedre at kende eller at komme tættere på et "medlemskab" i det organisatoriske fællesskab, hvori empirien foregår. Formålet er snarere for selvanalysernes anliggende at skabe en vis kontinuitet og fortrolighed med "coachingrummet", dels for mit eget vedkommende, dels for fokuspersone-nes. Dette hensyn er i en vis forstand også strategisk, fordi en større fortrolighed med coachingrummet sandsynligvis vil føre til en større åbenhed og velvilje til at sætte noget mere af sig selv på spil. Kontinuiteten er altså også en funktion i at gøre samtalerne bedre egnede som "sandhedspraksis".

3.6.1 Selvanalyse og translokutionaritetens argument

Udover Alvessons argumenter for "selfethnography" er inddragelsen af selvanalyse også erkendelsesteoretisk begrundet. Argumentet er at den, der taler med henblik på at gøre noget for et andet menneske, ganske enkelt erfarer situationen og dens diskursive strategier anderledes end den, der blot lytter og iagttager i observatørens rolle. Der er erkendelsesmæssige forskelle og nuancer i det at være subjekt, objekt eller iagttager for diskursen, som handler om translokutionaritetsprincippet, som Kirkeby formulerer i forbindelse med en kritik af talehandlingsteorien: "Jeg forstår ikke, hvad jeg ser, hører eller siger, før end at jeg hører mig selv sige det højt" (se Kirkeby 1998). Da det netop handler om at undersøge coachingdiskursens problematisering, idealisering og tilegnelse i teori og praksis, så "tvinger" translokutionaritetsprincippet mig ind i rollen som coach for at erfare diskursen fra denne subjektposition: Hvilke begrænsninger og problemer pålægger jeg mig selv i mødet med en leder eller medarbejder i coachingrummet? Hvilke muligheder åbner sig, hvilke lukker? Hvilke idealer og problemer forfølger jeg, hvilke idealer og problemer er jeg mere forpligtet på end andre, og hvilke idealer og problemer forsøger jeg direkte at undgå?

3.6.2 Selvanalyser som *hupomnemata*

På et andet plan afspejler selvanalyserne en vigtig funktion i tilegnelsesanalyserne, fordi de skal forstås som en form for samtaler om samtalerne. Dermed bliver selvanalyserne et vidnesbyrd, der føjer sig til samtalerummets sandhedsspil, men på et metaperspektiv og et 2. ordensniveau. Selvanalyserne er i sig selv del af et sandhedsspil, et spil, jeg spiller med mine egne tanker i rollen som iagttager. De har den analysestrategiske funktion som Foucault identificerer igennem det græske begreb *hupomnemata*, som er en memoteknik, hvori man fører samtaler med sig selv om samtaler ved at

nedskrive, kommentere og fortolke det, der er blevet sagt. Især i de samtaler, hvori man selv har ageret som vejleder eller coach og dermed indgår i en eller anden form for udveksling med en anden:

"[...] these notes which you should take on your reading, or on the conversations you have had [...] are of use to oneself, but you can see also that they may be of use to others. As you can see that writing is an important activity in this flexible exchange of favors and benefits, in this flexible exchange of soul services in which we try to be of service to the other in his journey towards the good and towards himself. [...] We can see the extent to which what may be called, if you like, a spiritual correspondence – a correspondence of the soul from subject to subject [...] giving each other news about ourselves, inquiring about what is happening in the other's soul, or asking the other to give news of what is taking place in him. [...] you can see that this exercise allows the one who gives advice to memorize the truths he passes on to the other as well as to himself, and which enables him, through this correspondence, to maintain himself in a constant state of self-guidance." (Foucault 2005c: 361).

Det fremgår heraf at selvanalyserne tjener en funktion i et sandhedsspil, der handler om at betænke, hvilke former for sandhed, samtalen knytter an til, hvad de gør ved den anden og ved mig selv. Denne form for selviagttagelse skyldes dog mindre bestræbelsen på at huske det, der erfarer som sandhed, men i lige så høj at fastholde en selv på symmetri-problemet i samtalen, der i denne forbindelse først og fremmest udspringer af en dyb tvivl om, hvad der er det rigtige at sige og spørge om i samtalen med et andet menneske, der forventer din hjælp til en eller anden form for erkendelses-proces. Selvanalyserne af coachingdiskursens tilegnelsesregime tjener med andre ord det formål at lægge denne tvivl frem til bedømmelse, "drawing attention to matters of uncertainty and style in writing" (Alvesson 2003: 173). Det er et spørgsmål om at gøre selvreferenceproblemet til en empirisk ressource, velvidende at vi aldrig kan komme udover dilemmaet, der består imellem iagttagelse og blindhed.

3.7 Konkretisering af truth game-analyse til et empirisk iagttagelsesprogram

Hvordan kan symmetriproblemet mere konkret analyseres som samtale og sandhedsspil? Hvordan kan afhandlingens teori- og analyseramme omsættes til empirisk analyse? Her foretager afhandlingen to analytiske greb: For det første "omsættes" symmetriproblemet betydning for coachingsamtalens formation, differentiering og tilegnelse til tre problematiseringslinjer, som konstituerer sig som diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet. For det andet: Disse tre problematiseringslinjer "fikseres" i de empiriske analyser i forhold til tre afgørende elementer i sandhedsspillet, som alle fremhæves af Foucault og som alle udfylder en funktion i "the schema of conversion" (se ovenfor):

3.7.1 *To former for kontrakt – "samtalekontrakt" og "sandhedskontrakt"*

"Kontrakten" ("a certain pact"): Her skelner analysen mellem "samtalekontrakten", dvs. hvordan indledes samtalen i forhold til dens særlige egenskaber som samtalemiddel, og "sandhedskontrakten", som er en mere uformel betegnelse for udviklingen af "selvfortællinger" i samtalen (Kirkeby, Dam Hede, m.fl. 2008a), dvs. hvor fokuspersonen uddyber eller afstår fra at uddybe en mere personlig side af sig selv som tema for samtalen. De to "kontrakter" som analytisk fikspunkt gælder især i de empiriske analyser af de transskriberede samtaler.

"Sandhedskontrakten" hænger nøje sammen med "the schema of conversion", som er det væsentligste fikspunkt for både de historiske og empiriske analyser. I de historiske (genealogiske) analyser konstitueres "sandhedskontrakten" igennem symmetriproblemets diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet med henblik på iscenesættelsen af subjektets vending imod sig selv. I de empiriske analyser gælder det identifikationen af disse "vendinger". "Sandhedskontrakten" henviser som analytiske pejlemærke til coachingsamtalens "begivenhedskarakter" som sandhedsspil, hvis produkt er "selvfortællingerne". De afgørende vendinger som anslag til en selvfortælling handler således også om dynamikken imellem subjektivering og subjektifikation, som er forhandlingen af balancen mellem mindst to subjektivitetsstrategier ("this work done at the limits of ourselves", "a *limit-attitude*", 1994b: XXXIII): 1) Grænserne for, hvor langt vi vil gå i accepten af en socialt defineret identitet, en grænse der viser os muligheden for en kritik, der består i at afvise de identitetsbilleder, som andre opstiller for os. 2) Grænserne for hvor langt vi vil gå i forhold til at gøre os selv til genstand for analyse; herunder: Hvor langt er vi parate til at gå i forhold til at "åbne" os for den andens blik og bedømmelse?

Truth game-analysen opererer dog ikke med et entydigt og identificerbart kriterium for, hvornår subjektet indgår i en proces omkring subjektivering eller subjektifikation. Det må komme an på det enkelte tilfælde, og hvordan argumentationen for det ene frem for det andet virker overbevisende. Der er på den baggrund fire konkrete pejlemærker for disse sandhedsspil, der alle udgår fra symmetriproblemet: 1) Etablering og forhandling af kontrakten, 2) samtalens "peripatier" og afgørende vendinger, dens "conversionaler" og udkast til en "sandhedskontrakt" med henblik på "the schema of conversion"; 3) dynamikken mellem subjektivering og subjektifikation samt endelig 4) de momenter i samtalen, hvor magten dels bliver synlig for en kritik, dels bliver begrænset i at komme til orde. Det skal præciseres at analysen ikke inddrager kontraktteori som f.eks. Åkerstrøm (2008).

3.7.2 "The schema of conversion"

"The schema of conversion" er bindeleddet mellem de historiske, diakrone analyser og de empiriske, synkrone tilegnelsesanalyser. Jeg vil senere under analysen af det sokratiske sandhedsspil præsentere nogle af de mest centrale forestillinger, der opstår omkring dette "skema", hvor analysen således også tjener som en åbning af symmetriproblemet igennem et konkret eksempel. Det, der blot skal fremhæves her, er, at det er igennem dette skema at det enkelte menneske bliver synligt for sig selv og sin egen subjektivitet. Filosofihistorisk har "the schema of conversion" sit mest direkte udtryk hos Platon som "vendingen af et andet menneskes sjæl" igennem "sjæleledelse"; et tema, der også har sin faste form og struktur i det græske drama, som Aristoteles identificerer med begreberne "peripati" ("vending af skæbnen", "skæbneomslaget") og "anagnosis" (opdagelsen af en ukendt sammenhæng om sig selv eller sine nære relationer, se Aristoteles' *Poetik*, 1992: 29). I kristendommen og i den kristne pastorale finder vi selvfølgelig også "omvendingens" mytologi, både dér hvor Maria Magdalena vender sig imod den opstandne Jesus (*epistrophé, epistrephein*, Joh.kap. 20, l. 11-17, se Foucault 2005c: 207), men også i begrebet *metanoia*, der udtrykker sammenhængen mellem *confessio* og *conversio* (ibid: 209ff.). Som et udtryk for et særligt mønster i samtalen som "sandhedspraksis" kan vi navngive disse "vendinger", "peripatier", "perspektivforykninger", "omslag i selviagttagelsen" under et med begrebet "conversionaler" og spille på betydningsfællesskabet mellem "conversio" og "conversation".

4. POSITIONERING I DET VIDENSKABELIGE OG METODISKE FELT

4.1 Formål og metodologisk funktion

Denne del af afhandlingen er tredje og sidste del under metodologien, hvor formålet er at positionere afhandlingen i fire retninger, der tegner en niveaumæssig bevægelse fra en mere åben videnskabsteoretisk diskussion til et mere afgrænset empirisk felt, nemlig forskningen i coaching. Kriterierne for at referere til andre positioner i det videnskabsteoretiske og metodiske felt er at de alle har forsknings- eller forskningslignende karakter, og/eller at forfatteren i forvejen har en etableret position. Formålet er således at positionere afhandlingen i forhold til:

1. Epistemologisk, videnskabsteoretisk og paradigmatisk position; herunder spørgsmålet om, hvor truth game-analysen placerer sig i forhold til diskussionen imellem socialkonstruktivisme og kritisk realisme.
2. Symmetriproblemet status i et tværvideenskabeligt felt; hvilke discipliner har tidligere ydet væsentlige bidrag til at tematisere symmetriproblemet som genstand for forskning eller som filosofisk problemstilling. Dette afsnit svarer på spørgsmålet: Hvorfra kommer symmetriproblemet?
3. Truth game-analysens positionering som *Foucauldian analysis* i feltet omkring ledelses- og organisationsforskningen. Afsnittet præsenterer nogle pejlemærker for hvilke "etablerede" kilder, der har haft størst betydning for afhandlingen, og på hvilken måde de adskiller sig herfra.
4. Coachingforskningen, hvor afsnittet præsenterer en form for "state of the art" nationalt og internationalt, dels i forhold til anvendelsen af Foucault i coachingfeltet; dels i forhold til symmetriproblemet status her.

4.2 Epistemologisk position og paradigmatisk placering

Til grund for afhandlingen ligger en bestemt epistemologi, som ikke kan undgå at være forpligtet af det metodevalg, som valget af Foucault indebærer: *truth game-analysen*. Problemet er her at Foucault kun meget vanskeligt lader sig placere indenfor et entydigt paradigme, men lad det her indledningsvist række til en foreløbig bestemmelse: Afhandlingen kan placeres indenfor human- og socialvidenskaberne i et filosofisk-sociologisk paradigme, hvilket bl.a. udtrykkes i den dobbelte erkendelsesinteresse, der er filosofisk (i betydningen *fænomenologisk-hermeneutisk*) i den forstand at afhandlingen undersøger, hvordan den professionelle samtale i en moderne organisation repræsenterer en "sandhedshændelse" og et rum for ledelse, erkendelse og subjektivitet, dvs. *på hvilken måde bliver den professionelle samtale og coaching-diskursen en funktion i et sandhesspil med særligt fokus på "the schema of conversion"? Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som samtalekunst og ledelsesdisciplin på baggrund af symmetriproblemet?*

Erkendelsesinteressen i afhandlingen er også sociologisk og samfundsdiagnostisk igennem undersøgelsen af coaching som human- og social teknologi, således at afhandlingen bidrager til samfundets løbende diskussion med sig selv om, hvad det vil sige at være subjekt på det moderne arbejdslivs betingelser. Dertil kommer at afhandlingen ikke ønsker at

give afkald på sociologiens tradition for at være empirisk forpligtet. Det er netop governmentality-studiets styrke, som bl.a. Villadsen fremhæver i sit forord til *Governmentality – Magt & styring i det moderne samfund* (Dean 2006). Her skelner Villadsen mellem en idehistorisk læsning af Foucault, der orienterer sig efter Nietzsche, Kant, Heidegger og Canguilhem, mens den sociologiske position fortolker Foucault i en sammenhæng med Weber, Elias, Habermas, Giddens og Beck (ibid.: 9). På den baggrund kan indeværende afhandling siges at udgøre en mellemposition, idet den kombinerer filosofiens analytiske ethos, der orienterer sig efter enhver tids givne betingelser og muligheder for at afsøge sandheden om os selv, med sociologiens perspektiv, der insisterer på analysen af empiriens udsigelseskraft i forhold til spørgsmålet om organiseringen af det sociale rum.

Denne kombination af det filosofiske og det sociologiske fører til formuleringen af et generelt videnskabsteoretisk problem, som bl.a. handler om at human- og socialvidenskabernes metode- og sandhedsbegreb siden i hvert fald 1800-tallet i stigende grad forstår sig selv igennem en analogi til naturvidenskaberne, dvs. den induktive logik som metode til at "erkende de regelmæssigheder og lovmæssigheder, der gør det muligt at forudsige de enkelte fænomener og processer" (Gadamer 1960/2007: 9). Det afgørende problem er imidlertid at "de data, der gør det muligt at erkende regelmæssighederne, ikke kan tilvejebringes i tilstrækkeligt omfang på alle områder" (ibid.). Det er ikke mindst spørgsmålet om, hvordan samtalen skal undersøges empirisk som sandhedsspil.

Det er Gadamer, der argumenterer her, men det kunne lige så vel være gældende for den fænomenologisk-hermeneutiske bevægelses kritik af positivismen efter 2. Verdenskrig. I stedet udvikles en position, hvor mening og sandhed må forstås i deres begivenhedskarakter som tekst og hændelse – eller netop som sprog- og sandhedsspil; dvs. i lyset af de spilmodeller, der har domineret tænkningen på alle planer i det tyvende århundrede. Kirkeby fremhæver f.eks. med reference til både Wittgenstein, Heidegger og Foucault at det netop er spilbegrebets prægnante betydning IKKE at postulere et korrespondenskriterium mellem sprog og verden, som den induktive logik er bundet til (Kirkeby 1998a: 162; se også 2001: 60; 2004: 149). Men selve spilbegrebet kan lede på vildspor ifølge Foucault:

"The word 'game' can lead you astray: when I say 'game', I mean a set of rules by which truth is produced. It is not a game to the sense of an amusement; it is a set of procedures that lead to a certain result, which, on the basis of its principles and rules of procedure, may be considered valid or invalid, winning or losing" (Foucault 1994a: 297).

Pointen er at analysestrategien truth game analysis placerer sig indenfor den epistemologi, der følger med den sene fænomenologisk-hermeneutiske bevægelse, hvilket også fremgår af ambitionen om at bidrage til "Jeg-Du-forholdets hermeneutik" som et parallelt begreb til "the hermeneutics of the subject" velvidende at Foucault eksplicit tager afstand fra Husserls transcendentale fænomenologi og Heideggers fundamentalontologi, ligesom han tager afstand fra Gadammers ontologiske hermeneutik, hvor sandheden kan fremstilles uafhængigt af den kontekst, som giver den udtryk (Dreyfus & Rabinow 1982).

Sandhed er ifølge Foucault både en proces, en begivenhed og et provisorisk produkt, der har sandhedsværdi om ikke andet så for en stund. Sandhedsbegrebet hos Foucault skal altså forstås som en afvisning af forestillingen om den "rene" sandhed som realitet og virkeliggørelse igennem et erkendende subjekt/cogito (Heidegger 1949/1998: 324-25).

Husserls fænomenologi og den tidlige Heideggers fundamentalontologis tro på at erfaring kan danne grundlag for en erkendelse af tingenes væsen og urgrund må afvises, Kort fortalt er det "den postmoderne kontingenserfarings" kritik af *prima philosophia*, som bl.a. indebærer at vi må opgive idealet om at vi kan anvende vores erfaring til at opbygge en fundamental erkendelse af virkeligheden (Kirkeby 1998a: 18-19). Analysestrategien bliver i stedet mere *fallibilistisk* og i grunden *essayistisk* og *topologisk*, dvs. at den kan tage fejl, meningen kan altid være en anden, og videnskabelsen må fungere som et udkast, der kommer rundt om problemet igennem krydsninger og cirkler i diskursens landskab, ikke et svar, der påberåber sig en endegyldig status. En af indikatorerne på denne position er bl.a. Foucault's bestandige afvisning af at være strukturalist. Foucault har nok selv delvist bidraget til prædikatet strukturalist – eller i hvert fald poststrukturalist (Holmgren 2006), da han i *Vidensarkæologiens* engelske introduktion siger at hans analyser "are not entirely foreign to what is called structural analysis" (1972: 15). På den anden side skal Foucault sidenhed afvise dette prædikat i meget præcise vendinger. Om sig selv og sine kolleger Deleuze, Guattari og Lyotard siger Foucault f.eks. et sted: "we are absolutely not 'structuralists'" (Foucault 1994a: 17). Et andet sted: "I don't see who could be more of an antistructuralist than myself" (ibid.: 115).

Pointen er at Foucault ønsker at slippe af med "the last anthropological constraints" (1972: 15), og på det grundlag må han afvise forestillingen om en absolut sandhed og et transcendentalt subjekt, herunder også den historiografiske analyse, der enten forudsætter at subjektet er historieløst, eller at det omvendt er "ideologisk struktureret" (Foucault 1994a: 15). Med Foucaults egne ord i forbindelse med subjektets genealogiske historie: "I have therefore tried to explore the possibilities of a genealogy of the subject while knowing that historians prefer the history of objects and philosophers prefer the subject who has no history" (2005c: 525). Heri ligger også afvisningen af historicismen, Hegel og Marx' store projekt om afsøgningen af en oprindelig og fremadskridende fornuft, hvortil hele tænkningens historie bindes op med henblik på dens bevarelse og evige tilbagevenden (Foucault 1969/2005: 55). På den anden side placerer Foucault sig gerne i en position, der deler empiriske interesser med "mentalitetshistorikere" (2005c: 525), og overfor Hegel og Marx stiller Foucault først og fremmest Nietzsche og det genealogiske projekt om subjektets historicitet, selvom Foucault formentlig har lært lige så meget af de to første (1980: 52ff.). I forhold til hvad mennesket og dets virkelighed er, siger Foucault i et par af de berømte steder i *Ordene og tingene*, der i sin egen prægnante stil også bliver et slags forvarsel om den postmodernistiske relativisme, hvor mennesket netop ikke er andet end det vind og vejr gør det til:

"Før slutningen af det 18. århundrede eksisterede mennesket ikke. Ikke mere end livets kraft, arbejdets frugtbarhed eller sprogets historiske tæthed. Det er en helt ny skabning, som vidensfeltets demiurgi har fremstillet med sine egne hænder for mindre end to håndrede år siden: men den er ældet så hurtigt, at man let har forestillet sig, at den havde ventet i skyggen i årtusinder på det øjeblik, hvor lyset falder på den, og den endelig bliver kendt". (2006: 295)

"En ting er under alle omstændigheder sikker: det er, at mennesket ikke er det allerældste problem og heller ikke det mest vedvarende, som har stillet sig for den menneskelige viden. [...] Mennesket er en opfindelse, hvis nylige dato vores tænkings arkæologi let påviser, og måske dens nært forestående endeligt. Hvis disse indretninger forsvandt, som de var kommet; [...] da kan man udmærket vædde på, at mennesket vil forsvinde som et ansigt, der er tegnet i vandkantens sand." (ibid.: 364)

Mennesket er altså en konstruktion, en opfindelse, og det bliver senere afgørende for Foucault at analysere denne tilblivelse som et led i magtens og sandhedsproduktionens cirkulationer og "net-like organisation" (Foucault 1980: 98), hvor subjektet ikke blot er et produkt af magt, men også dens motorer: "The individual which power has constituted is at the same time its vehicle" (ibid.). Jeg opfatter i den forstand Foucaults projekt som endnu mere radikalt end videnssociologiens og på mange måde særdeles forskelligt. Hvor stor forskel er der ikke på videnssociologien hos Berger & Luckmann og vidensarkæologien hos Foucault? På den anden side kan Foucault et andet sted besvare spørgsmålet om, hvorvidt også sandhed er en konstruktion med følgende tvetydige bemærkning: "That depends. There are games of truth in which truth is a construction and other in which it is not" (Foucault 1994a: 297).

Denne tvetydige udlægning af, hvorvidt sandhed pr. definition er en konstruktion, betyder for mig ikke andet end en markering af at Foucault netop ikke deler den postmodernistiske hyperrelativisme, som f.eks. vi finder den i Kenneth Gergens standpunkt om "sandhedens" og "selvets" status i samtalen:

"For at sige det på en anden måde lægger den postmodernistiske bevidsthed op til en gennemgribende relativisme med hensyn til at give udtryk for sin identitet. På det metateoretiske niveau lægger den op til en mangfoldighed af beskrivelser af virkeligheden samtidig med, at den erkender, at de alle er historisk og kulturelt betingede. Beskrivelser af sandheden findes kun i forskellige samtaler, og ingen samtale har transcendent fortrinset. For den postmodernistiske praktiker lægges der således op til en mangfoldighed af selv-beretninger, men man behøver ikke at forpligte sig til nogen af dem. Ud fra dette synspunkt bør man således opmuntre klienten til at udforske en række forskellige narrative formuleringer, men fraråde ham eller hende at forpligte sig til én bestemt 'sandhed om selvet.'" (cf. Køppe 2007: 410):

Citatet er næppe særlig kontroversielt, hverken i forhold til Foucault eller truth game-analyse; det er netop de narrative "sandhedsfortællinger", der er genstand for en sådan analyse af samtalepraksis. Dog er der én formulering i citatet, der er problematisk, nemlig forestillingen om at den enkelte ikke "behøver at være forpligtet", som om at det er den enkeltes forgodtbefindende, der i sidste instans afgør, hvilke sandheder der forpligter. At være forpligtet udspringer ikke af et behov, men af at en virkelighed konfronterer os med en række forskellige forpligtelser, hvor nogle er væsentligere end andre, eller de kan være mere eller mindre tvingende, alt efter hvilke magtrelationer, der giver dem tyngde. Det er netop samtalen som sandhedshændelse og dens konstitution igennem magtrelationer, der er med til at afgøre, hvor meget eller lidt, der er på spil. Det er en begivenhedsbunden sandhed, hvor det aldrig er spørgsmålet om man behøver at være forpligtet, men tværtimod spørgsmålet om, hvad der er vigtigt her og nu, og *i hvilken grad* det forpligter mig. I afhandlingens sammenhæng bliver det på den baggrund legitimt at spørge til, hvilke subjektivitets- og sandhedsmuligheder, coachingdiskursen og dens begivenhed som samtale bidrager til at problematisere henholdsvis gøre mulige. Hvorvidt denne begivenheds "konstruktion" har ontologiske og gyldige konsekvenser i tiden herefter, må vi afholde os fra at besvare. I den forstand er afhandlingens erkendelsesinteresse ikke kun samtidssociologisk, men også socialkonstruktivistisk, hvis denne position kan kombineres med den postmoderne kontingenserfarings fænomenologiske-hermeneutiske bevægelse, der ikke søger en essens bag tingene, men som i stedet spørger til, hvordan sociale teknologier skaber "sandhedsforpligtelser" igennem samtale.

Konsekvenserne af dette epistemologiske udgangspunkt er at afhandlingens analysegenstand ikke er hverken det sociale eller mennesket *i sig selv* ("an sich"), men derimod diskursernes problematisering og idealisering af samtalen som et rum for "sandhedsfortællinger", der konstituerer sig igennem strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet. Det svarer i systemteoriens terminologi til at foretage en analyse af 2. ordens iagttagelse eller fortolkning af fortolkning (dobbelt hermeneutik). Selvom jeg generelt ikke knytter an til systemteoretisk analyse, så er jeg tilbøjelig til at tilslutte mig Åkerstrøm Andersens pragmatiske pointe, når han siger, at det ganske enkelt er for besværligt at indtage en epistemologisk position, der IKKE er socialkonstruktivistisk (Åkerstrøm Andersen 1999: 6; se også 2005, 2008). Åkerstrøm Andersen opstiller i den forbindelse et simpelt skema, der illustrerer det paradigmeskifte og den bevægelse, som socialkonstruktivismen præsenterer fra en traditionel, positivistisk metode til en diskursiv analysestrategi (Åkerstrøm Andersen 1999). Samme sted gør Åkerstrøm Andersen Foucault til repræsentant for den konstruktivistiske videnstradition, der er en tilstrækkelig bred kategori til også at omfatte centrale figurer som Pierre Bourdieu, Berger & Luckmann og Niklas Luhmann (på trods af ovenstående). Pointen er at de kan placeres i højre side af følgende skema:

Tabel. Method versus analytical strategy	
Method	Analytical strategy
Observation of an object	Observation of observations as observations
The goal is to produce true knowledge about a given object.	The goal is to question presuppositions, to de-ontologize
What rules and procedures are needed to produce scientific knowledge?	Which analytical strategies will enable us to obtain knowledge, critically different from the existing system of meaning

(kilde: Åkerstrøm Andersen 1999)

Dette skema kan sammenlignes med en lignende opstilling, som Burrell & Morgan foretager i deres *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (1979), og som jeg vender tilbage til senere. Det væsentlige er her at afhandlingen tager udgangspunkt i højre side af ovenstående skema, men dog uden at forpligte sig på den særlige systemteoretiske terminologi og foranalyse, som knytter sig til iagttagelses- og forskelsbegrebet ("galgen"). Samtidig er det vigtigt at gøre opmærksom på at skemaet ovenfor antyder at en analysestrategi i højere grad forpligter sig på et kritisk normativt projekt, mens den traditionelle metode fastholder et mere strengt deskriptivt udgangspunkt. Den kritiske position i forbindelse med socialkonstruktivismen kan med lidt god vilje føres tilbage til Kants filosofiske kritikker, som i særlig grad er vedkommende for Foucault. I forbindelse med en kommentar til Habermas fremhæver Foucault f.eks. det, han forstår, ved det væsentlige i en kritisk filosofis normative grundlag:

"if one abandons the work of Kant or Weber, for example, one runs the risk of lapsing into irrationality. I am completely in agreement with this, but at the same time, our question is quite different: I think that the central issue of philosophy and critical thought since the eighteenth century has always been, still is, and will I hope, remain the question: What is this Reason that we use? What are its historical effects? What are its limits, and what are its dangers? How can we exist as rational beings, fortunately committed to practicing a rationality that is unfortunately crisscrossed by intrinsic dangers? One should remain as close to this question as possible, keeping in mind that it is both central and extremely difficult to resolve." (Foucault 1994a: 357-58)

Afhandlingen forpligter sig på det kantianske udgangspunkt, der konkret kommer i anvendelse i det omfang at spørgsmålet om problematiseringen, idealiseringen og tilegnelsen af coachingdiskursen i lyset af symmetriproblemets problematiseringslinjer (ledelse, subjektivitet, erkendelse) ikke kan undgå at trække forskellige aspekter af coachingdiskursens "fornuft" og dens dominerende strategiske logikker frem til kritisk undersøgelse. Vi behøver blot at tænke på indledningen til den bedstsælgende coachingbog nogensinde af John Whitmore (1998), der hævder at coachingdiskursen åbenbart er så overbevisende at alle med tiden "vil komme til fornuft" (1998: 16). Men fornuft er netop mange ting (Kirkeby 2008b), og det er et almindeligt accepteret argument i den socialkonstruktivistiske videnssociologi at man kun kan komme til en vis forståelse af en diskurs dominerende logikker ved at gå ind i deres historie og det "vidensunivers", som gør dem mulige. Som f.eks. hos Berger & Luckmann og *Den samfundsskabte virkelighed*:

"For at forstå årsagerne [...] til at en social orden dukker op, vedligeholdes og overføres, må man foretage en analyse, der ender i en teori om institutionalisering. [...] Institutioner har altid en historie, som de er produkter af. Det er umuligt at nå til en dækkende forståelse af en institution, hvis man ikke har forståelse af den historiske proces, hvorunder den blev skabt. Ved deres blotte eksistens kontrollerer institutioner også den menneskelige adfærd ved at opstille på forhånd definerede adfærdsmønstre, som kanaliserer adfærden i en retning, selvom mange andre er teoretisk mulige. [...] Siger man, at en bestemt side af menneskets aktivitet er blevet institutionaliseret, siger man samtidig at denne side af aktiviteten er blevet underlagt social kontrol." (1966/1992: 71-73)

Afhandlingens analysestrategi, der sætter coachingdiskursen ind i en ledelseshistorisk sammenhæng, finder støtte i dette standpunkt om den historiske analyses status; et argument der ligeledes fremhæves af den toneangivende Foucault-forskning i Danmark. F.eks. i forbindelse med dispositivanalyse, men også som et forbindelsesled imellem arkæologi og genealogi:

"Kun ved at beskrive arkivet for en diskurs bliver det muligt at se både den diskursive formation og transformation." (Åkerstrøm Andersen 1999: 47; se også Åkerstrøm Andersen 2003)

"Dispositiver lader sig kun analysere i en konkret historisk undersøgelse, som fremstiller et dispositivs opkomst, dets udbredelse i det sociale rum og dets samspil med andre dispositiver." (Raffnsøe m.fl. 2008: 219).

"Med Foucaults beskrivelse af disciplindispositivets fremkomst er der tale om en analyse der viser hvordan der også gør sig en anden rationalitet gældende end den indlysende der foregår på det niveau hvor individer handler med bestemte hensigter og til tider endog åbent fremlægger dem. [...] Og udgangspunktet for hans analyse danner samtidig den opfattelse at en sådan, i den sociale omgang indeholdt rationalitet, først for alvor lader sig afdække hvis man beskæftiger sig med denne logiks tilblivelseshistorie." (ibid.: 223)

"En analyse af et givent praksisregime må som minimum søge at identificere regimets opkomst, undersøge dets konstituerende elementers mangfoldige løbebaner og forfølge de forskellige processer og relationer, hvorved disse elementer er blevet samlet i relativt stabile organisationsformer og institutionelle praksisser." (Dean 2006: 58)

"[T]he strategic logic can only be established on the basis of already accomplished analyses of institutions, discourse, technologies or self-technologies" (Villadsen 2008: 179).

Det er vigtigt at gøre opmærksom på at den historiske analyse, der argumenteres for her, ikke skal være hvilken som helst jævnfør diskussionen ovenfor angående historiografien og dens tendens til at forudsætte antropologiske konstanter. Især i relation til afhandlingens analysestrategi, hvor truth game-analysen er et redskab for historiske analyser (I-III) og et governmentality-studie, der gennemføres som en række genealogiske og empiriske analyser af coachingdiskursens funktion som human- og social teknologi. Der er altså *ikke* tale om historiografi i traditionel forstand, der trækker stramme kausale forbindelser imellem antropologiske, ideologiske eller strukturelle konstanter. I lyset heraf forstås symmetriproblemet f.eks. heller ikke som en universel konstant, men snarere som en universel variabel, men hvis historiske mening vi aldrig kan rekonstruere, som "den var engang". Også på dette punkt kan vi citere Berger & Luckmann for deres "advarsel" i forbindelse med en historisk analyse af institutionelle logikker:

"Vores argumentation hviler imidlertid ikke på sådanne antropologiske antagelser, men snarere på en analyse af den betydningsfulde gensidighed i institutionaliseringsprocesserne. Det følger heraf, at man må være meget forsigtig, før man fremsætter påstande om institutionernes 'logik'. Logikken hviler ikke i institutionerne [*a priori*, red.] og deres ydre funktioner, men i en refleksion over disse. Anderledes udtrykt vil det sige, at den refleksive bevidsthed tillægger den institutionelle orden logiske træk." (Berger & Luckmann 1966/1992: 83)

Det betyder i praksis at vi må give afkald på en "ren" erkendelse af tingene i sig selv (jf. ovenfor); vi kan ikke komme udover vores egne livsformsmæssige bagage og forståelseshorisont (selvreferenceproblemet), og vi kan heller ikke gøre fordring på en historisk analyse, der ikke kan være anderledes (kontingensproblemet). Vi må derfor også give afkald på en "ontologisk overdetermineret teori" (jf. Åkerstrøm Andersen 1999), der spørger til værens mening, før den gives social status, ligesom afhandlingen rent principielt afstår fra at opstille en teori om subjektet, før den analyserer subjektiveringen i samtalerummet. Konsekvensen er at afhandlingen bliver "epistemologisk overdetermineret", hvilket ikke er det samme som at reducere ontologi til epistemologi. Det er blot at sige i forhold til afhandlingens ontologiske dimension at den begrænser sig i sin "sandhedsudsigelse" om virkeligheden til et "virkeligheden er" (Åkerstrøm Andersen 1999). Enhver analyse må derfor principielt være åben for en anden meningsbestemmelse. Derfor må vi også give afkald på et kriterium om det mulige i at forstå fortiden med fortidens øjne. Det er problemet med anakronismen, som lurder i enhver historisk analyse, og som Foucault f.eks. berører i indledningen til *Overvågning og straf*:

"Det var hele denne teknologi for magten over kroppen, som teknologien for 'sjælen' – undervisernes, psykologernes og psykiaternes teknologi – ikke formår hverken at skjule eller kompensere for af den gode grund, at de kun er redskab for den. Det er dette fængsels historie, som jeg ønsker at skrive [...] Som en ren og skær anakronisme? Nej, hvis man hermed forstår at skrive fortidens historie med nutidens begreber. Ja, hvis man hermed forstår at skrive nutidens historie." (Foucault 2007: 45)

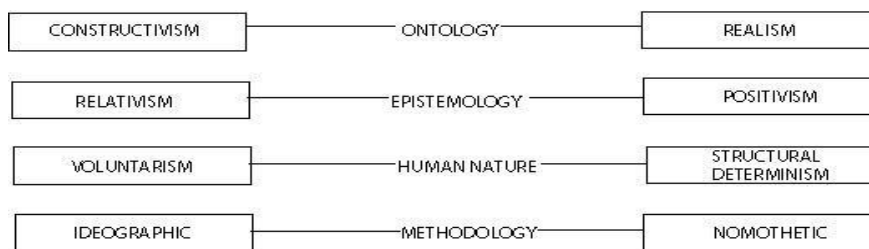
Det genealogiske projekt er en kritisk analyse som "moralens kritik" (Åkerstrøm Andersen 1999), men "anti-anakronistisk" som historisk analyse (Dean 2006: 91). Det er at tage udgangspunkt i et aktuelt problem, at skrive nutidens historie, at problematisere og perspektivere nutiden ud fra det, der allerede er sagt og skrevet. En pointe, som også Deleuze fremhæver i forbindelse med Foucault (Deleuze 1992: 165).

4.3 Positionering i forhold til diskursanalyse og organizational analysis

4.3.1 Afvisning af "indikator-modellen", "skolemester-modellen" og "spejlmodellen"

Jeg mener nu at have redegjort tilstrækkeligt for, hvordan de forskellige analysestrategier hos Foucault netop formår både at identificere og afgrænse det særegne ved truth game-analyse, hvis genstand er samtalens governmentality og praksisregime som sandhedsdiskurs, hvis funktioner konstituerer sig igennem problematiseringslinjerne ledelse, subjektivitet og erkendelse, hvis dominerende skema er "the skema of conversion", og hvis kritiske projekt er en "moralens og magtens kritik". Jeg har endvidere vist, hvordan denne analysestrategi placerer sig i et videnskabsteoretisk felt. Det er dog hensigten at fortsætte i dette spor lidt endnu, men endnu tættere på det empiriske felt, hvor Foucault implementeres i en sammenhæng omkring diskursanalyse i ledelses- og organisationsforskningen.

Formålet i det følgende er således at positionere afhandlingens analysestrategi i forhold til en Foucault-baseret *organizational analysis*. Denne diskussion kan passende begynde i Burrell & Morgans klassiske tekst fra 1979: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Her opstiller de en figur, der samtidig relaterer sig til den forrige diskussion om, hvilke videnskabsidealer der skal begrunde human- og socialvidenskaberne, ligesom figuren peger på nogle tendenser, som også fremgår af bevægelsen fra traditionel metode til analysestrategi (jf. Åkerstøm Andersen 1999, se ovf.). Figuren består af fire kontinua, der bevæger sig imellem fire modstillede epistemologiske positioner (jeg har erstattet anti-positivismen med relativisme):



ADAPTED FROM: BURRELL & MORGAN, 1979:3

Ud fra en generel betragtning kan afhandlingen placeres indenfor det paradigme, som venstre side af figuren tegner. Alligevel er sådanne dualismer altid utilfredsstillende, og de rejser med det samme spørgsmålet om, hvorvidt polerne repræsenterer "paradigm incommensurability", om de kan kombineres, eller om de udelukker en tredje, fjerde eller femte position, om de i det hele taget repræsenterer de afgørende forskelle, der "gør en forskel" (Dietz 1996: 191). Dietz tager med denne pointe udgangspunkt i "the linguistic turn" indenfor sprogfilosofien, og han kritiserer på den baggrund Burrell & Morgan for at være fanget i en dualistisk funktionalisme, der ikke formår at gå i dialog med andre discipliner, der er forskellige fra dem selv. I stedet for at den "anden position" konstrueres som en konkurrerende vej til sandheden og det afgørende virkelighedsbillede, bør forskningsprogrammet snarere være som "specifikke diskurser": "which, if freed from their claims of universality and/or completion, could provide important moments in the larger dialogue about organizational life" (Dietz 1996: 193).

Burrell og Deetz' veje krydses igen flere år senere i forbindelse med Foucault som teorigrundlag for *organizational analysis* (i McKinlay & Starkey eds. 1998), men forinden har Gibson Burrell ydet et afgørende bidrag til – på foranledning af Sage Publications – at placere Foucault i feltet omkring *organizational analysis* (Cooper & Burrell 1988; Burrell 1988). Udgangspunktet er det "velkendte billede" af Foucault (Raffnsøe et al. 2008: 21ff.), der identificeres indenfor postmodernismens rammer som et modbillede til modernismen, og hvor bidraget til organisatoriske analyser bygger på indsigten i "total institutions", "power relations", "domination", "hidden techniques of discipline always at work in 'carceral' institutions" (Burrell 1988: 225), "a key to unlock issues from prior conceptualizations" (ibid.: 230), "normalization as a great instrument of power" (ibid.: 231), osv. Den vigtigste pointe for Burrell i forbindelse med en Foucault-baseret analysestrategi er omsætteligheden af paradokset om, hvordan det samme og det forskellige kombineres, og hvordan det organiserer sig side om side i et institutionelt netværk:

"such a view implies that, at any one moment in time, all organizations are unlike in terms of surface features, but are all alike insofar as one can understand their underlying dynamics. They are all-unlike and all-alike at one and the same time. They need to be studied both archaeologically and genealogically" (ibid.: 232).

Den analytiske udfordring heri kan relateres til afhandlingen ud fra et eksempel, fordi det svarer til spørgsmålet om, hvordan coaching som ledelses- og samtalemodel adskiller sig fra (the Different) henholdvis ligner andre modeller (the Same) i sandhedsspilenes genealogi: Den sokratiske dialog, det kliniske interview, bekendelsen? På den baggrund bliver det samtidig klart at dette problem ikke kun relaterer sig til anakronisme-problemet, som skitseret ovenfor, men også til det måske mest grundlæggende problem for videnskaberne generelt, spillet mellem det samme og det forskellige, det almene og det konkrete. Hos Foucault har dette problem også været udgangspunktet for den kritik, som bl.a. Giddens har fremført i forbindelse med *Overvågning og straf* (se Burrell 1988: 232). Giddens problematiserer den måde disciplindispositivet, som primært kommer til syne igennem en analyse af strafferetten og organiseringen af det moderne fængsel, overføres til f.eks. arbejdspladsen. Det bliver ifølge Giddens proportionsforvrængende at tage udgangspunkt i en analyse af en særlig radikal disciplinering og derigennem opstille en analogi til andre områder i samfundet som et billede på dets totale disciplinering. Ifølge Burrell har Giddens dog misforstået Foucault:

"The real point is not that most of us do not live in carceral institutions and can therefore escape from their discipline but that, as individuals, we are incarcerated within an organizational world. Thus, whilst we may not live in total institutions, the institutional organization of our lives is total. It is in this sense that Foucault's comment 'prisons resemble factories, schools, barracks, hospitals which all resemble prisons' has to be understood." (Burrell 1988: 232)

Både Giddens' og Burrell's synspunkt har relevans for afhandlingens anvendelse af Foucault i en HRM eller organisatorisk sammenhæng. Til en vis grad er jeg tilbøjelig til at give Giddens ret, dog ikke som grundlag for en generel kritik af Foucault, men snarere som en konkret kritik af *Overvågning og straf*. En Foucault-baseret analyse af magt og disciplinering vil formentlig altid fremstå som en særlig radikal analyse, muligvis også som en overordrevet kritik af magt og disciplinering, hvis den alene bygger på *Overvågning og straf*. Det er en kritik, som bl.a. er rejst indenfor *organizational studi-*

es (Newton 1998, Findlay & Newton 1998, McKinlay & Starkey 1998), som vi skal se lidt nærmere på. Især fordi kritikken vedrører flere af de kilder, som afhandlingen er inspireret af. Det gælder først og fremmest Rose (1989), Miller & Rose (2008) samt ikke mindst Barbara Townleys analyser af HRM-bevægelsen, dens teknologier og ledelsesformer (1994, 1995, 1998, 2002, 2005). Først er det imidlertid hensigten at referere til en diskussion af Foucault som teorigrundlag for organizational analysis, som igen får plads i Sage Publications-netværket omkring årtusindskiftet, men denne gang under overskriften socialkonstruktivisme vs. kritisk realisme..

Omkring årtusindsskiftet får problematikken i forbindelse med at integrere Foucault som metodegrundlag indenfor *organizational analysis* endnu en gang diskussionsrum – og endnu en gang faciliteret af Sage Publications, der udgiver tidskriftet *Organization*, men som også har været en vigtig distributør for Cooper & Burrells artikelserie fra 1988, for Townleys HRM-analyse (1994) og for McKinlay & Starkeys antologi (1998). Diskussionen har denne gang mere videnskabs-teoretisk karakter og står som en diskussion mellem diskursanalyse placeret imellem to lejre – den socialkonstruktivistiske og den kritiske realisme.

En af de vigtigste socialkonstruktivistiske aktører i den debat er Robert Chia. I artiklen "Discourse Analysis as Organizational Analysis" indleder Chia med følgende synspunkt: "The question of discourse, and the manner in which it shapes our epistemology and understanding of organization, are central to an expanded realm of organizational analysis." (2000: 513). Chia argumenterer imidlertid ud fra en forestilling om at der findes en særlig betydningsrig diskursanalyse, som er det centrale grundlag for *organizational analysis*, "the true significance of discourse analysis as a central feature of organizational analysis" (ibid: 514). Pointen er ikke at begå den fejl, som mange under postmodernismens faner begik, "the Fallacy of Mislplaced Concreteness" (jf. Whitehead) eller "the epistemic fallacy" (jf. Fairclough 2005), som består i at forveksle virkeligheden med vores viden om den, dvs. at reducere ontologi til epistemologi. Det diskursive er ikke et meta-sprog om forud eksisterende entiteter som f.eks. organisationer. Tværtimod er den centrale pointe ifølge Chia det socialkonstruktivistiske argument: "that discourse acts at a far more constitutive level to form social objects such as 'organizations [...]' But since language itself, as a form of discourse, is quintessentially a modern method for organizing thought, we can only begin to fully appreciate the fundamental character of organization by first examining the workings of language itself" (ibid.: 514-15).

På den baggrund opstiller Chia et epistemologisk hierarki for den diskursanalytiske orden og rækkefølge: 1) The function or "workings" of language → 2) The constitutive dynamics of discourse → 3) The organizational (social) artefacts or institutionalized effects of discourse (ibid.). Chia trækker i den forstand veksler på den "sprogliche vending" i den postmoderne fænomenologi og positioneres i debatten som "postmodernist", men han er ikke "radikal" konstruktivist som f.eks. Kenneth Gergen, i og med at han accepterer forestillingen om et ontologisk niveau for en "dybere sandhed" ("deeper truth"), som vores diskursive ressourcer blot ikke er i stand til at gøre til genstand for erkendelse; en pointe han bl.a. fremfører på baggrund af lige dele kinesisk symbolfilosofi og matematik-filosoffen A. N. Whiteheads ide om det intuitive.

Den diskursive erkendelses mangler skal dog ikke stå i vejen for den indsigt at det udgør det vigtigste analyseniveau i organizational analysis:

"Yet, despite the basic inadequacies of discourse to communicate deeper truths, there is little doubt that it serves a purposeful role in our lives by transforming a difficult and infrangible reality into a resource at our disposal. [...] discursive action works to translate the difficult and the intransigent, the remote or resistant, the intractable or obdurate into a form that is more amenable to functional deployment. This is the fundamental role of discourse as organization. Discourse is what constitutes our social world. [...] So discourse is first and fundamentally the organizing of social reality." (Chia 2000: 517, kursiv i original)

På den modsatte fløj – den kritiske realisme – finder Mike Reed og Steve Fleetwood fra Lancaster University. I artiklen "The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis" opstiller Reed fem afgørende svagheder ved *Foucauldian discourse analysis*, der har brug for at blive rekonstrueret igennem den kritiske realismes position, "by drawing on a number of core ideas from critical realism" (Reed 2000: 524).

For det første er det et problem for den Foucault-baserede analyse at den trækker på en radikal konstruktivisme, hvor virkeligheden er reduceret til "tale og tekst". Resultatet er et tab af den virkelighed, som ligger udenfor sproget, "det non-diskursive" (ibid.: 525). For det andet fører den epistemologiske position som konstruktivist/relativist til nominalisme, hvor enhver forklaringsramme – det være sig begreber, modeller, teorier, ol. – blot er vilkårlige "navne til lejligheden" (ibid.). For det tredje fører *Foucauldian discourse analysis* til determinisme, fordi den bygger på forestillingen om at diskurser former individet uafhængigt af vedkommendes intentioner og frie vilje. Til støtte for dette punkt citeres Tim Newton (som vi senere vender tilbage til) i en sammenhæng omkring symmetriproblemet:

"... the problem is that Foucauldians have difficulty in explaining active agential subjects who manoeuvre and play with discourse and practice in the context of power relations which are often asymmetrical in character. Unless one attends to such 'play' and to the power asymmetries that often exist between managers and other workers, it will remain difficult to explain why excellence discourse may have more appeal to the former group than to the latter. At the same time, the language adopted by the Foucauldians often encourages an image of passivity. (Newton, 1998b: 428, citeret fra Reed 2000: 526)

For det fjerde er Foucauldian analysis begrænset til en "lokal" analyse af magt og disciplinære processer uden blik for de institutionelle sammenhænge, "which seriously underestimates the structural reality of more permanent and hierarchical power relations. It finds it very difficult, if not impossible, to deal with institutionalized stabilities and continuities in power relations" (ibid.). For det femte er Foucauldian analysis også reduktionistisk ved at minimere betydningen af ideologier og ved at reducere dem til det diskursive plan. Hermed overses den proces, hvori ideologi reproduceres igennem andre sociale instanser end "talk and text" (ibid.: 527). Konklusionen er derfor ifølge Reed:

"If this assessment has some validity, then the radical social constructionism on which Foucauldian discourse analysis rests can be seen to deny itself the very opportunity and resources to understand and explain the generative

properties that make social practices and forms – such as discursive formations – what they are and equip them to do what they do. This is a very complex and difficult task to achieve, but there is absolutely no chance whatsoever of bringing it off if discourse analysis remains wedded to an ontology in which discourse is treated as nothing more than a social construction and an epistemology that cannot recognize, much less incorporate, its non-discursive conditions and qualities.” (Reed 2000: 527)

Heroverfor stiller Reed som sagt den kritiske realisme, der åbenbart kan alt det, Foucauldian analysis ikke kan, men han udfører ikke sin mission ved at rekonstruere problemerne hos Foucault. Denne rekonstruktion må vi i stedet udlede af kollegaen Steve Fleetwoods mere gennearbejdede artikel (2000). Grundlæggende handler det om at genetablere subjekt/objekt-perspektivet, den frie vilje og ikke mindst struktur/aktør-analysen. Den ”ontologiske mission” i artiklen er at tilbyde et alternativ til socialkonstruktivismen, men også til den mere ”ontologisk naive” position, som ”the empirical realist ontology associated with positivism” indtager. Der er ganske vist entiteter, der eksisterer uafhængigt af vores viden om dem, men de er ikke nødvendigvis statiske konstanter, de må tværtimod forstås ud fra en ”transformational ontology” (Fleetwood 2000: 216), og på den baggrund bliver det mere relevant at skelne mellem forskellige virkeligheds-niveauer, der interagerer dynamisk: ”Materially Real”, ”Ideally Real”, ”Artefactually Real”, ”Socially Real”, m.m. Fleetwood åbner i sin konklusion op for en dialog mellem postmodernister og kritiske realister, hvis de første kan besinde sig på ikke at begå ”ontologiske overdrivelser”. Sammen er der gode muligheder for at indgå i en fælles undersøgelse af ”the ontology of organizations” (ibid.: 217). En sådan mellemposition finder man også andre steder i debatten – også fra den ”modsatte side”. Tsoukas forsøger f.eks. at dele sol og vind lige, når han fremfører at begge positioner har en pointe: ”Realists are right in saying that there is a social world outside our heads. Constructivists are right in claiming that the social world is constituted by language-based distinctions which are socially defined and established (2000: 531).

Fem år senere inviteres Fairclough ind i debatten, hvor han på baggrund af Foucault ”insists that discourse analysis should evolve around an “analytical dualism” or dialectics between structure and social practice” (2005: 916). Den position, som Fairclough repræsenterer, kalder han for *critical discourse analysis* (CDA), og det er stadig postmodernismen, som han konstruerer som sin modstander. Hos Fairclough – og vel i det hele taget i traditionen omkring CDA – er der en stærk socialkritisk ambition til stede; en tendens til at forsvare ”et politisk-moralsk-emancipatorisk imperativ” (jf. Wooffitt 2005: 139), om altid at placere sig på den undertrykte side: ”What is distinctive about CDA is both that it intervenes on the side of dominated and oppressed groups and against dominating groups, and that it openly declares the emancipatory interests that motivate it” (Fairclough & Wodak, 1997: 259, cf. Wooffitt 2005: 139)

Hvem har ikke sympati for at stille sig på den svages side? Problemet i en videnskabelig sammenhæng er dels at forskeren i det projekt er nødt til først at konstruere ”den svage”, før han kan stille sig på deres side. Men det er præcist dette projekt, som afhandlingen eksplicit distancerer sig fra. Det er ikke drevet af en emancipatorisk ambition, men derimod af en mere nøgtern, men vel også mere beskedne bestræbelse på at realisere den form for kritik, som ligger i forlængelse af det genealogiske projekt og governmentality-studiet, og, som Dean formulerer det, gerne undgår både ”katastrofens semiologi” og ”frelsens dialektik” (Dean 2006: 90).

4.4 Foucauldian analysis – reframing human resource management

4.4.1 Afvisning af ”indikator-modellen”, ”skolemester-modellen” og ”spejlmodellen”

Vi kan nu gå videre med henblik på at gøre diskussionen af teori og metode endnu mere konkret i forhold til *Foucauldian analysis* i en organisatorisk sammenhæng. Her er det især Nikolas Rose (1989, Miller & Rose 2008) samt Barbara Townley (1994, 1995, 1998, 2002), der har været til inspiration. Jeg er imidlertid først sent i skriveprocessen blevet opmærksom på Nikolas Roses (og Millers) arbejde på baggrund af Foucault, men der er ingen tvivl om at afhandlingen heri kan finde væsentlig ”paradigmatisk” støtte og analytisk inspiration. Det gælder først og fremmest artiklerne ”Governing economic life” (Miller & Rose 1990, Miller & Rose 2008) og ”On therapeutic authority” (Miller & Rose 1994, Miller & Rose 2008), men det gælder i endnu højere grad den programmerklæring, som de indleder med i artikelsamlingen fra 2008. Den er direkte anvendelig for afhandlingens fokus og analysestrategiske design (se også tidligere):

“In trying to anatomize this activity of governing, we came to focus increasingly on the three axes that had interested us from the outset – systems for the production of truth, regimes of authority and practices of subjectification. [...] Instead of writing the history of the self or of subjectivity, we would study the history of individuals’ relations with themselves and with others, the practices which both were their correlate and condition of possibility, and enabled these relations to be acted upon. Not who they were, but who they thought they were, what they wanted to be, the languages and norms according to which they judged themselves and were judged by others, the actions they took upon themselves and that others might take, in the light of those understandings. These were genuinely empirical and historical questions open to study. One could ask these questions without any ‘theory of the human subject’ – since such theories were precisely the object of genealogical analysis. One could examine, not subjectivities, but technologies of subjectivity, the aims, methods, targets, techniques and criteria in play when individuals judged and evaluated themselves and their lives, sought to master, steer, control, save or improve themselves. This was the field of concerns that Foucault, in his later work, came to term ‘ethics’” (Miller & Rose 2008: 6-7).

I dette lange citat gives flere vigtige pejlemærker: De tre akser som analysegenstand (“systems for the production of truth, regimes of authority and practices of subjectification”), afkaldet på en a priori teori om det menneskelige subject, studiet af subjektiveringsprocesser og selvteknologier, det genealogiske projekt, selvforholdet som etisk praksis, osv. Selvom Rose & Miller eksplicit trækker på Foucault som analysestrategi, så er deres analyser imidlertid sjældent særligt metodisk transparente, og i forordet til anden udgaven af *Governing the Soul* præciserer Rose at han ”ikke er specielt glad for at udvikle en formel methodology” (Rose 1999: xi). I den forstand er Townleys analyser langt mere eksemplari-ske og transparente i forhold til, hvordan Foucault former hendes analytiske blik. Denne forskellighed giver imidlertid anledning til at formulere en væsentlig pointe. Min primære pointe er her at truth game-analyse er mere end blot en heuristik, hvor enkeltdele i Foucaults analytikker fungerer som indikatorer eller ”guidelines” i en form for ekklekticisme, som man f.eks. finder eksempler på i traditionen omkring Conversational Analysis (se senere). På den anden side er det også uholdbart at fremstille truth game-analyse ud fra en forestilling om at der findes én rigtig anvendelsesmodel, som vi kan holde analysen op imod for at bedømme, i hvilken grad at den er tæt på den ”rigtige” Foucault.

Lad os kalde de to modeller for henholdsvis "indikator-modellen" og "skolemestermode­llen". Jeg afviser altså begge modeller som forbillede for truth game-analyse, idet den første reducerer Foucault til et uklart alibi, mens den anden er dogmatisk, hvis ikke totalitær. Truth game-analyse er ingen af delene. Der er imidlertid en tredje model, jeg også gerne eksplicit vil tage afstand fra, og som jeg vil give navnet "spejlmodellen", hvor forskeren i en bestræbelse på at skabe metodisk stringens søger rygdækning i et Foucault-citat, hver gang der er gjort et empirisk fund. Denne strategi fører efter min mening til den situation, hvor analyserne bliver til et spejl på teorien i stedet for at teorien fungerer som et analytisk blik, der giver forskeren mulighed for at se noget nyt i empirien. Townleys analyse af HRM (1994) er efter min mening et eksempel på spejlmodellen, selvom jeg også har fundet rig inspiration herfra.

4.4.2 *Reframing Human Resource Management*

I *Reframing Human Resource Management* er udgangspunktet for Townley at spørge til, hvordan det er muligt at afgrænse det omfattende HRM-felt i et akademisk studie, og hvordan dette studie kan blive en hjælp for den almindelige arbejder. Hendes svar er at studiet af magtrelationer må være det centrale, og et akademisk HRM-studie skal derfor bidrage til udviklingen af et begrebsapparat, som tjener til bevidstgørelse: "HRM must provide people with a framework for understanding power" (1994: 1). Til det formål er Foucault ifølge Townley særligt velegnet, bl.a. i kraft hans sammen­­tænkning af magt og subjektivitet, bl.a. tilbyder Foucault en relationel-dynamisk forståelse af subjektivitet, som ikke udgår fra en allerede defineret teori om subjektet: "Foucault offers a relational and dynamic model of identity. The individual is continuously constituted and constructed through social relationships, discourses and practices" (ibid.: 11).

Dette synspunkt understøtter afhandlingens forståelse af subjektivitet og identitetsskabelse. Townley leverer også et interessant bidrag til antologien *Foucault, Management and Organization Theory* (eds. McKinlay og Starkeys 1998), som også Burrell og Deetz indgår i (Burrell's bidrag er dog helt identisk med hans 1988-artikel). Her gentager hun bl.a. poin­ten fra HRM-analysen (1994) om at Taylorism og Human Relations-bevægelsen ikke repræsenterer to modsætninger, men forskellige magtkoncentrationer i "viljen til viden" (1994: 92; 1998: 196). I 1998-artiklen uddyber Townley, hvordan selvteknologier forsyner medarbejderen med et identitetsbillede, "which then becomes the basis of their self-knowledge. Both provide the basis for individuals to modify or change their behaviour" (ibid.: 199). Selvteknologierne, der både åbner og lukker for nye identitetsmuligheder, gør netop herigennem medarbejderidentiteten mere sårbar, hvilket for Townley bekræfter Foucaults antagelse om at magtteknologier også har en positiv og produktiv dimension:

"These technologies do not simply act to constrain the individual. They are also positive. They offer procedures which confirm and sustain identity. They are productive in that individuals secure a sense of identity, a knowledge of their abilities and so on. [...] However, there is an inherent ambiguity involved here. Identities which are constituted through power/knowledge are also made vulnerable. These technologies present an individual with a way of seeing themselves measured against a transitory ideal. Individuals face uncertainty and insecurity in the requirement to meet successful performance, instigating a search for constant reaffirmation of identity, to secure the acknowledgement, recognition and confirmation of self in practices confirmed by others as desirable." (Townley 1998: 203)

I den forbindelse vil jeg også henlede opmærksomheden på artiklen "Know Thyself ..." (1995), hvor Townley implementerer distinktionen mellem "self-awareness" og "self-formation" i en ledelsessammenhæng. Townley opstiller en tabel til det formål, som også er relevant for afhandlingen i forhold til analyse af de diskursive programmer og deres tilegnelse:

Tabel. Principles of Self-knowledge		
	Self-awareness	Self-formation
Truth Obligation	<ul style="list-style-type: none"> • Discovers truth 'in' the subject – duty to know how he is, what is happening inside 	<ul style="list-style-type: none"> • Recovers/remembers truth; rules of conduct
Sources of 'error'	<ul style="list-style-type: none"> • Bad intentions; faults of moral character 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinction between what has been done and what should have been done. • Subject has forgotten rules of conduct
Practices	<ul style="list-style-type: none"> • Decipherment and excavation: retreat into self to discover faults and deep feelings; disclosure of secret self • Obligations to disclose oneself and the renunciation of self in order to access another level of reality • Focus on thoughts 	<ul style="list-style-type: none"> • Memory: retire to self to remember rules of action and laws of behavior; recall principles of acting and seeing through self-examination, to see if they govern your life. • Progressive consideration of self • Focus on actions
Relationship to self	<ul style="list-style-type: none"> • Conscience is the money-changer of the self, who unifies the authenticity of currency, looks at it, weighs and verifies it. • Interrogation based on hierarchy 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue with self
Purpose	<ul style="list-style-type: none"> • Judicial/judging what happened in the past • To lead individual from one reality to another, for the transformation of self • Illumination, purification • Sacrifice of the self 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative/taking stock • Mastery over oneself through acquisition and assimilation of truth • We must ask ourselves to render account of our conduct of ourselves.
Effects	<ul style="list-style-type: none"> • The self as object • The development of pastoral power 	<ul style="list-style-type: none"> • The self as subject. • The establishment of order.

Kilde: Townley (1995: 274)

Dette skema opfatter jeg som et værdifuldt skridt, der er kommet videre end de modeller, Townley analyserede efter i *Reframing Human Resource Management*, der trods alt stadig er bundet af en undertrykkelseshypotese. Skemaet ovenfor understøtter også distinktionen mellem subjektivering og subjektifikation. Problemet med at omsætte skemaet til empiriske analyser handler om at det ganske enkelt ikke er muligt at identificere et entydigt kriterium for, hvornår det er det ene eller det andet, der foregår i diskursen. Hvornår er den enkelte medarbejders identitetsfølelse og subjektivitetsfortælling bedre eller dårligere i overensstemmelse med vedkommendes forestilling om sit eget bedste? Og selv om vi kunne afkode en sådan forestilling om den oplyste egeninteresse, hvordan kan vi så være sikre på at den ikke har bare en smule af selvbedrag over sig? Dette metodiske problem, som næppe lader sig løse, handler jo også om det vanskelige i at praktisere forskning på baggrund af at moralsk-emancipatorisk imperativ, for hvad skulle kriteriet i givet fald være på den situation, hvor subjektet omsider er lykkedes med sig selv i frihedens billede? Af metodiske og videnskabsteoretiske grunde kan en truth game-analyse ikke levere et sådan kriterium, men omvendt er det ligeså uholdbart at forestille sig at man kan beskrive de processer, hvorigennem subjektivering og subjektifikation foregår, neutralt og strengt deskriptivt. Problemet må løses pragmatisk, således at tvivlen om, hvornår det er det ene eller det andet, netop må være en ressource i analysen og i fortolkningen. I de empiriske analyser af konkrete coachingsamtaler vil denne tvivl være afgørende og vil i sig selv være en del af en del af coachingdiskursens praksisregime og sandhedsspil.

Problematikken omkring subjektivering og subjektifikation går også igen i Nikolas Roses arbejde. Især hypotesen hos Rose om det moderne menneskes selv, der er frisat til sig selv i en forpligtelse til at tage friheden på sig: "obliged to live its life tied to the project of its own identity" (Rose 1989: 258). Denne formulering trækker direkte på Foucault, ligesom de "tre analytiske akser" (sandhedsproduktion, autoritetsregimer og subjektifikationspraksisser) knytter an hertil. Når Rose og Miller f.eks. ikke spiller en særlig rolle i McKinlay & Starkeys antologi om anvendelsen af Foucault i en ledelsessammenhæng (der er tre kritiske referencer; 1998: 38, 70, 216), så skyldes det formentlig at andre af antologiens bidragsydere er stærkt kritiske overfor Rose & Millers måde at omsætte Foucault til ledelses- og subjektivitetsanalyser. Det gælder først og fremmest Findlay & Newtons artikel, der hovedsagligt er en kritik af Foucault som grundlag for en kritisk analyse af "performance appraisals" (Findlay & Newton 1998), men som egentlig gælder hele HRM-feltet, ligesom Rose & Miller kritiseres for at forskrive sig til en diskursiv magt, hvor subjektet har en langt større frihed til at skabe sig selv, men derved overses den "monarkiske magt", som stadig er den mest dominerende ifølge Findlay & Newton. Det gælder således ifølge Findlay & Newton om at vurdere, hvornår den diskursive magt tjener en traditionel "monarchic power", og hvornår en alternativ magtforståelse *i virkeligheden* udtrykker en "quasi-monarchic power". F.eks. kritiseres Townley for at fastholde forestillingen om en positiv magt på trods af at alle hendes empiriske eksempler fremhæver en traditionel magt (Findlay & Newton 1998: 216). Foucault-analyserne går imidlertid også fejl af subjekt-begrebet, der ifølge Findlay & Newton opstilles som et frihedsprojekt, der hviler på en illusion. Miller & Rose kritiseres for at deres analyse af sammenhængen mellem subjektivitet og frihed slet ikke udtrykker et paradigmeskifte til en diskurs magtform, men snarere er et udtryk for en "gammeldags" socialisering og disciplinering, "the good-old-fashioned selling out of the soul in the hope of both gaining traditional favours and rewards" (Findlay & Newton 1998: 220). Konklusionen er derfor at Foucaults magtanalytik gør ham mindre velegnet til *organizational and management analysis*:

"We have argued that quasi-monarchic power is still a central feature of the management-labour relationship. [...] Implicit (or explicit) in a number of Foucauldian accounts is the view that people willingly enter into human resource management discourse because of a fragility of the self and the desire to confirm a precarious identity [...] However, as we have suggested earlier, the evidence indicates that the reality is rather different. Given the continued relevance of a seeming quasi-monarchic power, and the disparity of power between management and employees in the recent economic and political environment, we would urge caution in explaining employee behavior in terms of self-regulation and commitment, or in terms of an identity project" (ibid.: 225).

Selvom jeg ikke er enig med Findlay & Newton, bl.a. fordi deres kritik ikke er overraskende, al den stund at de skriver fra en kritisk realistisk position, så er deres kritik et billede på at de største vanskeligheder med at omsætte Foucaults metode- og begrebsapparat til *organizational analysis* handler om generelle vanskeligheder med at forstå magt- og subjektivitetsbegrebet; hvordan de hænger sammen, og hvad de belyser i det analytiske genstandsfelt. Det er en pointe, som går igen i Newtons artikel i *Organization Studies* fra 1998, som kan danne ramme om de afsluttende bemærkninger i diskussionen af Foucault som grundlag for *organizational analysis*. På den ene side konstaterer Newton at "Foucauldian work has moved increasingly towards the centre stage of organization studies (1998: 416). På den anden side er det netop denne position, som Newton ønsker at anfægte, idet han ikke mener at Foucault "deserves a dominant position in our theorizing about power and subjectivity in organizations" (ibid.: 417). Hovedproblemet er ifølge Newton at Foucault ikke afprøver sine analysers praktiske konsekvenser for, hvad det vil sige at være subjekt: "the problem with Foucauldian work is [...] that it lacks a means to explore its implications. Specifically, within a Foucauldian framework it is hard to gain a sense of how active agential selves 'make a difference' through 'playin' with discursive practices" (ibid.: 426).

Denne pointe handler grundlæggende om at hele serien af Foucault-analyser, der problematiserer forholdet mellem subjektivering og diskursive programmer ikke også kan fungere som forklaringsramme for, *hvordan* subjekter i praksis agerer og relaterer sig til diskursive programmer, der har karakter af magtrelationer. I forhold til afhandlingens problemfelt er det interessant at Newtons kritik af Foucault på dette punkt skrives ind i en sammenhæng omkring symmetriproblemet (som også blev citeret ovenfor af Newtons kollega, Mike Reed):

"Yet noting the problematic relationship between the subject and discourse is not equivalent to explaining how the subject relates to discourse [...] The problem is that Foucauldians have difficulty in explaining *active agential* subjects who manoeuvre and 'play' with discourse and practice in the context of power relations which are often asymmetrical in character [...]. Unless one attends to such 'play' and to the power asymmetries that often exist between managers and other workers, it will remain difficult to explain why excellence discourse may have more appeal to the former group than the latter." (ibid.: 428)

Jeg vil gerne fremhæve denne kritik hos Newton – dels fordi den giver udtryk for en generel vanskelighed ved at omsætte Foucault til empiriske analyser, dels fordi det netop er denne type kritik, som afhandlingen imødekommer ved hjælp af truth game-analysen, der undersøger coachingdiskursens tilegnelsesfelt empirisk, dvs. det diskursive regime, hvori lede-

re og medarbejdere og konsulenter i praksis prøver kræfter med coachingdiskursen, og hvordan de forskellige aktører "spiller" og udfylder deres rolle på baggrund af symmetriproblemet. Det er ifølge Newton en af Foucaults største "synder" ("serious 'sins") at undlade dette aspekt; en kritik som Newton også kan overføre på Foucauldians som Townley, Rose & Miller. Især Townley bidrager til at reproducere et passivt subjekt på baggrund af en diskursiv determinisme, fordi hun ønsker at være loyal overfor Foucault. Her i en sammenligning med Braverman:

"just as managers were once portrayed as the automatic agents of capital [Braverman 1974], so Townley almost appears to suggest that organizational psychologists will act as the unthinking 'preprogrammed' puppets of their discourse. [...] Although Townley qualifies her argument by noting that 'it would be a mistake to assume that the individual is a passive participant in the constitution of identity' (1994: 107), her general thesis creates the impression that there is an extremely powerful modern social science in existence which, if not actively resisted, will constitute the subject and define local power relations, such as that of organizational psychology in disciplining the selection process" (Newton 1998: 427).

Jeg deler til en vis grad Newtons kritik af Townley, der efter min mening ikke i tilstrækkelig grad formår at reflektere den almindelige medarbejders tanker, følelser og strategiske valg, som hun jo ellers gerne vil hjælpe med at kvalificere. Hvor er medarbejderens "stemme" i det hele taget hos Townley? Jeg deler til gengæld ikke Newtons konklusion, hvor hans kritik af Foucault omsættes til et krav om en teori om subjektet, der ganske vist ikke har dualistisk, essentialistisk eller reduktionistisk karakter, men som alligevel udtrykker behovet for en universel teori, der ikke blot gælder individet, men også kollektivet både indenfor og udenfor organisationer (ibid.: 442). Omsat til et problem for afhandlingens historiske og empiriske analyser fremhæver det vanskelighederne med at integrere magtbegrebet i *Overvågning og straf* med magtbegrebet i de selvteknologiske analyser hos den senere Foucault. Empirisk er det en vanskelig balance mellem på den ene side ikke at stirre sig blind på "stålet bag fløjlet", at der er en "quasi-monarchic power" bag alle sociale relationer og processers tilsyneladende harmoniske og konsensusøgende overflade. Men der er også en risiko for – som Findlay og Newton peger på – at en forpligtelse på Foucaults formulering af en positiv magt, der virker igennem frihed og en selvskabende praksis, fanger det analytiske blik i en diskurs, der blot reproducerer ledelsesjargon ("neo-human-relations discourse"). En jargon, der netop forbliver jargon, fordi den ikke kan dokumenteres empirisk, fordi vi aldrig kan opstille eller identificere det kriterium, der skal afgøre, hvor vidt det enkelte subjekt frivilligt lader sig forme igennem den "positive" magt med henblik på vedkommendes eget bedste. Vi står med andre ord i et metodisk problem, der på den ene side ikke tillader empirien at komme til sin egen ret, fordi den skal læses som et symptom på noget andet, hvor den "bløde" magt kun legitimerer den "hårde". På den anden side er det også et problem at tage empirien på dens "face value", idet den på overfladen artikulerer den blødere magts idealer, fordi magt netop ikke kun viser sig i det sagte, men ofte henter styrke fra det usagte og kontekstuelle. Dette problem kan efter min mening ikke løses, kun håndteres ud fra en accept af meningstab og reduktion af kompleksitet. Afhandlingen forsøger at håndtere problemet på en måde, der lidt flot kan karakteriseres som et forsøg på at indrage problemet med selvreference som en ressource i kraft af den grundlæggende tvivl, der er bærende for fortolkningen. Tvivlen vedrører også opgaven med at gøre analyserne så perspektivrige som muligt, at komme rundt om problemfeltet topologisk og esseyistisk fra forskellige synsvinkler. Truth game-analyse er et forsøg på at integrere denne analytiske perspektivrigdom, deraf det polymorfe element i strategien.

4.5 Positionering i det videnskabelige felt i forhold til symmetriproblemet

4.5.1 Funktion? At besvare spørgsmålet: Hvor kommer symmetriproblemet fra?

På det afsluttende seminar, der skal ligge et halvt år før indlevering af afhandlingen, blev der bl.a. rejst den kritik at det ikke var tilstrækkeligt tydeligt, hvorfra symmetriproblemet kommer. Dette kapitel er således et svar til den kritik. Helt overordnet skelner jeg mellem fire forskellige forskningstraditioner og fagligheder, der bidrager til at formulere symmetriproblemet som genstand for forskning: 1) En filosofisk problemstilling; 2) en økonomisk-sociologisk problemstilling; 3) en etno-metodologisk og socio-lingvistisk problemstilling samt endelig 4) en coachingfaglig problemstilling, der så at sige hører professionen til. Den metodologiske funktion af dette kapitel er altså at foretage fire reviews af *state of the art* i forbindelse med symmetriproblemet status – og dermed besvare spørgsmålet: *Hvorfra kommer symmetriproblemet, og hvordan er det stillet i forskellige faglige traditioner?*

4.5.2 Symmetriproblemet som dialog- og ledelsesfilosofisk problemstilling

Jeg har tidligere fremstillet den påstand at symmetriproblemet må forstås som en universel variabel i det genealogiske skema, som på kortest mulige formel er: Den dialogiske hjælpekunst, den professionelle samtale, coachingmodellen. Det betyder at en hvilken som helst dialogmetode, hvor den ene part skal bistå den anden, til hver en tid er nødt til at udvikle teknikker og forståelsesrammer til håndtering af symmetriproblemet. Det er denne påstand, som jeg besvarer igennem analysen af den sokratiske jordemoderkunst, Jeg-Du-hypotesen i Martin Bubers dialogfilosofi, professionaliseringen af samtalerummet i scientific management-konceptet, i Hawthorne-modellen, i det paradigme som betegnes som "bogstavteorien", der bevæger sig fra Teori $X \rightarrow Y \rightarrow Z \rightarrow U$ og endelig i etableringen af det moderne coachingideal og i den hertil hørende uddifferentiering af forskellige coachingspsykologier og -skoler.

Jeg har desuden i indledningen præciseret, hvordan jeg første gang bliver opmærksom på symmetriproblemet i ledelsesfilosofien hos Kirkeby (1998), hvor det fremstår som en dialogfilosofisk problemstilling i en ledelsessammenhæng formuleret på baggrund af Martin Buber. Kirkeby anvender Jeg-Du-motivet til at skelne mellem identiteterne manager og leder, hvor den første idealtipe bestemmes "som en asymmetrisk relation, hvor der altid er et subjekt, der er modstillet et objekt. Objektet kan aldrig inden for den givne kontekst blive subjekt, og subjektet aldrig objekt" (1998: 30). Det omvendte er kendetegnende for lederen som idealtipe. Her står et subjekt overfor et subjekt i en symmetrisk relation: "Det betyder, at såfremt det subjekt, der har funktionen leder skulle have et overskud på nogle af de tidligere nævnte områder (magt, viden, information, ...), så kun, fordi det andet subjekt, 'den ledede', accepterer dette overskud" (ibid.: 34)-

Kirkeby gør opmærksom på at denne accept skal fremkomme på baggrund af at medarbejderen har det psykiske overskud og viljen til at give den til lederen. Det afgørende er at medarbejderen altså har viljen til selvindsigt og lysten til at kvalificere relationen ud fra et fælles ståsted ud fra forestillingen om at det er muligt at udgøre en fælles enhed. Det indebærer ifølge Kirkeby "at deres roller altid logisk set kan vendes om [...] Ikke blot kan den ledede identificere sig med sin leder, altså symbolsk overtage en autoritet, som han netop ikke har, men han kan reelt identificere sig med ham" (ibid.: 37).

Denne problematik rejser spørgsmålet, om hvorvidt subjekt-subjekt-reltionen overhovedet kan realiseres indenfor den ramme, der afstikkes af de velkendte ledelsesopgaver. Kirkebys pointe er at selvom idealet aldrig kan realiseres fuldt ud, så fører spørgsmålet til formuleringen af et vigtigt kriterium for, hvad det vil sige at være en god leder: Den gode leders fokus må være spørgsmålet om, hvordan subjekt-subjekt-reltionen kan styrkes? Hvordan kan den realiseres? Hvordan kan lederen blive bedre til at fornemme dens væsen? Kirkebys svar til de spørgsmål kan sammenfattes i den såkaldte protreptik – et alternativ til coaching på et ledelsesfilosofisk grundlag. I forhold til afhandlingens problemfelt er det ligeledes interessant at Kirkeby knytter protreptikkens program sammen med et terapeutisk projekt igennem "the schema of conversion":

"Vi skal forstå det terapeutiske som i sit væsen en *protreptik*. 'Protrepo', 'at vende mod', 'at anspore til', er det græske begreb for den kunst (*techné*), der formår at vende et andet menneske mod handlinger, der er efterstræbelsesværdige, primært til at erhverve sig viden om det gode. Protreptikken udgør med andre ord en opfordring til at filosofere, men med et normativt perspektiv. [...] Således markerer protreptikken en klar forskel til det, vi forstår ved det terapeutiske, fordi den, selvom den er rettet mod individets frigørelse på det personlige plan, er underkastet et etisk perspektiv og samtidig fastholder forpligtelsen overfor fællesskabet. Protreptikken understreger, at den terapeutiske aktivitet ikke kan operere med en 'normativ naturalisme', hvori det antages, at et menneske eller en organisation bør være sådan eller sådan. Protreptikken overlader det til dem selv, at finde deres egen vej." (Kirkeby 2001: 31)

Den vellykkede terapi og den sande protreptik ligner hinanden derved – og kun derved – at de skaber frihed under etikens synsvinkel. I bogen *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse* (som jeg også selv har bidraget til at skrive, se Dam Hede 2008) står symmetriproblemet endnu mere centralt, end det har gjort tidligere, især i det ekstremt vigtige afsnit "Symmetri og dialog" (Kirkeby 2008a: 40ff.). Her afviser Kirkeby eksistensen af fuldt ud symmetriske samtaler i betydningen magtfri, dvs. samtaler, der kan resultere i en ophævelse af alle magtens dimensioner:

"Ligeegyldigt hvor meget lederen forsøger at skabe denne balance mellem sig selv og medarbejderen, vil der altid være en erindring, en norm, en merviden eller andet, der tipper balancen. [...] Den symmetriske dialog mellem leder og medarbejder er således altid en idealtipe eller en ideel prototype, der må bygges ind i asymmetriens realitet gennem god vilje og stor dygtighed." (Kirkeby 2008a: 42)

Konklusionen ser ud til at være at samtaler kun kan være intentionelt symmetriske. Men problemet med at gøre symmetri til et spørgsmål om intention er at samtalen risikerer at blive fanget i en selvkontrollerings- og selvdisciplineringsstrategi, fordi coachen vil censurere sig selv i lyset af dette ideal, jf. coachingmaksimen: "non-directive, non-judgmental, non-authoritarian". Denne selvdisciplinering kan i sig selv producere nye asymmetrier, osv.:

"Da der ikke findes andet kriterium på erfaringers og erindrings "sandhed" end det, som den enkelte begivenhed aktiverer, og da intet menneske har fuld indsigt i sit eget motiv, følelses-, og projektionsunivers, vil symmetri-maksimen også i denne, mindre radikale version næsten uundgåeligt producere nye, komplekse og ofte ikke blot mikroskopiske asymmetrier." (ibid.: 44)

Alternativet er at forstå symmetri dynamisk og i forhold til begivenheden som en altid uafsluttet, begivenhedsbunden proces, der handler om at forstå, hvordan asymmetrier kan gøres frugtbare – en dynamisk, eksperimentel symmetri – eller bedre: ”symmetrisk asymmetri” (ibid.). Protreptikken er et sådan alternativ, ligesom det ifølge Kirkeby er normen for den sokratiske jordemoderkunst, for relationen mester og elev, for relationen mellem en ”forløsende og en forløst”, i det hele taget for al dialektik (ibid.: 45).

Denne alternative formulering af symmetriproblemet, der på trods af de umådelige erkendelsesfilosofiske problemer, der er forbundet med det, viser at symmetri ifølge Kirkeby fortsat må være et ideal, der er værd at stræbe efter, dette ideal, der har formet ”rammerne og kriterierne for vesteuropæisk pædagogik og for de senere former for terapi” (ibid.). Det er en historie, som afhandlingen netop identificerer i skemaet dialogisk hjælpekunst, den professionelle samtale og coachingmodellen, og som netop handler om ”begæret efter symmetri” (ibid.: 46). Samtidig er tvivlen hele tiden til stede hos Kirkeby, fordi et ideal næppe kan fungere som ren illusion og i sidste instans som selvbedrag, men hvori kan idealet så bestå?:

”Spørgsmålet er, om symmetri mellem to samtalende, hvor der ikke i forvejen er præciseret et ejerskab til symmetrien, overhovedet er muligt, eller om det ikke blot vil være tale om en tilfældig eller overfladisk symmetri, der i ethvert øjeblik kan slå om i asymmetri, når psykologiske balancepunkter forskydes. [...] Måske kan vi skære igenne og hævde: Der findes ingen symmetriske dialoger, fordi der ikke findes nogen symmetriske begivenheder, men der findes symmetri i form af en målsætning for samtaleforløbet hos én af eller hos begge parterne, og hvor vi ikke kan forudsætte, at dette projekt lykkes. Vi kunne kalde denne dynamik, eksperimentel symmetri.” (ibid.: 46).

Den, der først og fremmest har ansvaret for denne eksperimenterende holdning, er den, der leder samtalen, hvilket bygger på det vanskelige arbejde med sig selv, den filosofiske askese, som også Foucault er så optaget af. Hos Kirkeby er denne askese formuleret igennem et normativt begrebsapparat, en slags holdninger og grundstemninger i forhold til den dialogiske begivenhed, de såkaldte ”eventualer”, der skal understrege samtalebegivenhedens betydning som grundlag for at selvet kan ”ske”. Eventualernes formål er, som Kirkeby siger i forhold til symmetriproblemet, ”at udtrykke idealet for en symmetri i den protreptiske samtale, der kan opstå lidt efter lidt, men kræver en grundindstilling hos protreptikeren” (Kirkeby 2008c: 527). Jeg vil her nøjes med at citere det fjerde eventuale – om ”generøsitet” – fordi det mest præcist er formuleret på baggrund af symmetriproblemet: ”Generøsitet i forhold til at være på den andens vegne, at lytte tålmodigt med henblik på at gøre sig til redskab for den andens sandhed” (ibid.).

Eventualerne udtrykker altså det forhold at bevidstheden er en begivenhed, og at det i virkeligheden er begivenhedens ”ånd” og ”nådegave”, der er kriteriet på det mulige i at erfare symmetri, at selvet og ”den andens sandhed” sker epifanisk, dvs. som åbenbaring. Pointen er at vi hos Kirkeby og i hans formulering af symmetriproblemet også ser en tendens til karismatisk tænkning, en spiritualitet på samtalebegivenhedens vegne, samtalekarismaet, som udtrykker en filosofisk ethos, som kan føres tilbage til Platons filosofi og ”the schema of conversion”, som findes her. Dertil kommer at der er noget utilfredsstillende ved at ”løse” symmetriproblemet ved at lade det afhænge af udviklingen af en særlig holdnings-

basis hos lederen, filosofen eller den professionelle samtalepartner. Heri tilkendes subjektet jo ikke blot en autonomi til at forme sig selv, men også tilliden til at det kan handle "moralisk" og "symmetrisk" i relation til det andet menneske på baggrund af denne basis, hvilket for mig at se er et standpunkt, som væsentlige dele af Kirkebys arbejde selv handler om at kritisere. Jeg er personligt mere tilbøjelig til det standpunkt at symmetriproblemet slet ikke skal løses med erkendelsesteoretiske argumenter, det skal i det hele taget slet ikke løses. Det skal derimod – ligesom Kirkeby har gjort det i en årrække – undersøges kritisk og teoretisk, men frem for alt empirisk. Jeg vil gå så langt som til at påstå at det er et af vor tids vigtigste empiriske problemer.

4.5.3 Hegel og sandhedsspillet om vished og anerkendelse

Da vi skal undersøge symmetriproblemet og samtalekarismaet hos Martin Buber i et selvstændigt kapitel, er det hensigten kort at introducere til Hegels formulering af symmetriproblemet, som foregår igennem anerkendelsesbegrebet, og som i filosofien er blevet et uomgængeligt tema under den prægnante formel, som herre-træl-figuren udtrykker. Det er dette billede fra *Åndens fænomenologi*, som vi skal se lidt nærmere på, og som først og fremmest har betydning for symmetriproblemet, fordi Hegel herigennem "rejser problemet om, hvordan vi principielt kan opleve det andet menneske, og om hvordan vi kan gøre dette på grundlag af et fællesskab" (Kirkeby 2006: 195ff.). Dette fællesskab er først og fremmest samtalen ifølge Gadamer, der kalder Hegels analyse af Jeg-Du-erfaringens dialektik som en "stor-slået påmindelse om, hvad dialektik egentlig var og er. Hegels dialektik er en tænkningens monolog, der forud forsøger at yde, hvad der i enhver ægte samtale modnes lidt efter lidt" (Gadamer 2007: 35).

En lignende tankegang finder vi i traditionen omkring *dialogue analysis*, hvor symmetriproblemet også står helt centralt (se senere). Her fremhæves Hegel f.eks. som det egentlige filosofiske grundlag for dialogue analysis og anses for at være den bedste antidosis overfor "the cartesian model": "It is the interrelationship between self and other that is the true antidote to Cartesian dualism. This is to be found in the phenomenology of Hegel" (Farr 1990: 31).

På en måde følger Hegel i sin analyse af symmetriproblemet et platonisk-sokratisk skema, der handler om at "sandheden om visheden om os selv" må vindes igennem *kampen med* og *kærligheden til* et andet menneske. Kærligheden er ligefrem den største gåde, en "monstrøs selvmodsigelse", den hårdeste "punktualitet i selvbevidstheden", men også vor bedste mulighed for at gøre den (symmetri-)erfaring at vi kun være hele med os selv i kraft af den anden:

"Kærlighed betyder overhovedet bevidstheden om min enhed med en anden, således at jeg ikke for mig er isoleret, men således at jeg kun vinder min selvbevidsthed i kraft af et afkald på min for-sig-væren og takket være en mig-viden, forstået som en enhed af den anden og den andens enhed med mig. ... Kærlighedens første moment er, at jeg ikke vil være en selvstændig person for mig, samt at jeg – hvis jeg alligevel var det – ville føle mig mangelfuld og ufuldstændig. Det andet moment er, at jeg vinder mig selv i en anden person, at jeg har gyldighed i denne person, ligesom vedkommende har gyldighed i mig. Kærligheden er dermed denne monstrøse selvmodsigelse, som forstanden ikke kan løse, i og med at der ikke gives noget hårdere end denne punktualitet i selvbevidstheden, der bliver negeret, og som jeg dog samtidig skal have som noget affirmativt." (Hothos stenograferede tilføjelse, § 58, 2005: 172)

Kærligheden er både en splittende og helende figur, men hos Hegel er kærligheden først og fremmest urbilledet på symmetri. Et andet sted siger Hegel i en formular over symmetriproblemet: "Jeget, der er vi, og vi, der er jeg" (ibid.: 126). Det er på dette sted at Hegel introducerer herre-træl-figuren – asymmetriens billede – og som han bruger til at formulere problemet med gensidig anerkendelse som vejen til personlig frihed. Når herren, den selvstændige, og trællen, den tjenende, er stillet overfor hinanden som genstand for den andens bevidsthed, så er der tale om en ulig anerkendelse og en asymmetrisk grundsituation. Trællens selvstændighed beror på at være en ting for herren, "han har sin selvstændighed i tingsheden", som Hegel siger, og han kan ikke abstrahere fra denne lænke. Heraf følger at herren har magten over trællen, at han har den anden under sig som subjekt. Denne ulighed fastholdes bl.a. af at de ikke kan bytte plads og dermed bytte roller for at blive genstand for den andens handlinger, de kan heller ikke gøre mod den anden, hvad man er parat til at gøre ved sig selv. Det er denne kløft i deres gensidige afhængighed, som udgør symmetriproblemet, og som gør at anerkendelsen ikke kan fuldbyrdes som ligeværdig. Alligevel bliver denne ulighedsrelation et billede på det mulige i at erhverve sandheden om os selv igennem enheden med den andens bevidsthed. Symmetriproblemet er altså hos Hegel en fordring om at komme til klarhed med at det selvstændige subjekt først kan vinde sandheden om sig selv igennem enheden med det ufrie subjekts væsen:

"Til egentlig anerkendelse mangler det moment, der består i, at det, som herren gør over for en anden, gør han tillige over for sig selv – og at det, som trællen gør over for sig selv, gør han på samme måde over for den anden. Således er det en ensidig og ulige anerkendelse, der er opstået. Den uvæsentlige bevidsthed er her for herren den genstand, der udgør sandheden om hans vished om sig selv. [...] Sandheden om den selvstændige bevidsthed er dermed trællens bevidsthed." (ibid.: 133)

Hegel viser os her at symmetri er et paradoksalt sandhedsideal, fordi det på den ene side er løftet om det mulige i at være hel med sig selv, men det er på den anden side også et billede på en ulykkelig bevidsthed, som har spaltet sig i to dele, og som drives fra den ene pol til den anden. Dialektikken imellem herre og træl har imidlertid sin forsoning i sig og denne forsoning er Hegels begreb for ånden, dvs. åndens sande tilbagevenden i sig selv, dens forsoning med sig selv, ånden "der er blevet levende og er indtrådt i eksistensen" (ibid.: 144).

Denne "ånd" er siden – f.eks. hos Gadamer – blevet selve kriteriet på det fælles, den midte, der overgår både jeg og du's verden. Det er således helt i forlængelse af Hegels analyse af symmetriproblemet at Gadamer fremhæver at "den første betingelse for samtalskunst" er "hele tiden at sikre sig, at samtalepartneren er med" (2007: 348). At "komme til forståelse i samtalen" er ifølge Gadamer "ikke blot at spille sig ud og at sætte sit eget standpunkt igennem, men en forvandling hen imod det fælles, hvor man ikke forbliver, hvad man var" (ibid.: 359). Dette sted hos Gadamer føjer endnu et interessant aspekt til symmetriproblemet og det, jeg forsøgsvis kalder for Jeg-Du-forholdets hermeneutik, nemlig subjektiveringsmomentet, der knytter sig til samtalebegivenhedens transformerende egenskaber på de, der indgår i den. Eller bedre: Virkningen på de, der lader sig føre af samtalen og ikke forsøger at makke ret med den. Det er forestillingen om samtalekarismaet og Jeg-Du-hypotesens sandhedsmotiv, som taler igennem Gadamers samtaleideal:

"Vi siger ganske vist, at vi 'fører' en samtale; men jo mere egentlig samtalen er, desto mindre føres den af de enkelte samtalepartners vilje. Den egentlige samtale er således aldrig den, vi ønskede at føre. Tværtimod er det generelt mere korrekt at sige, at vi geråder i en samtale, eller måske snarere, at vi vikler os ind i en samtale. At det ene ord her tager det andet, at samtalen tager en vending, finder sin fortsættelse og udgang, kan meget vel være en slags føring, men i denne føring er samtalepartners i langt mindre grad de førende end de førte. Ingen ved på forhånd, hvad der 'kommer ud af en samtale. At komme til forståelse, eller ikke at gøre det, er som en hændelse, der er overgået os. Således kan vi sige, at noget var en god samtale, eller at det ikke stod under en gunstig stjerne. Alt dette viser os, at samtalen har sin egen ånd, og at sproget, der føres i den, bærer sin egen sandhed i sig, dvs. 'afdækker' og lader noget træde frem, som fra nu af er." (Gadamer 2007: 363)

Gadamer formulerer sig her igennem Jeg-Du-filosofiens grammatik. Vi har ligeledes tidligere set, hvordan Foucault delvist har trukket på Hegels herre-træl-figur som et billede på det sandhedsspil, der har karakter af kampen om anerkendelse, og som udgør kernen i den subjektivering, som foregår igennem forholdet til den anden, og hvor bekendelsen til andre, underkastelsen under deres rådgivning og den permanente lydighed over for den åndelige vejleder er uundværlige for den kamp" (cf. fra Raffnsøe et al. 2008: 256). I næste afsnit skal vi se nærmere på forskellige variationer over dette tema hos Hegel, som også har bidraget til formuleringen af forskellige sandhedsmodeller og samtaleidealer. I eksistentia-lismen hos Kierkegaard og i den senere dialogfilosofi hos Martin Buber og Emmanuel Levinas stilles symmetriproblemet på en måde, der har haft stor betydning for udviklingen af forestillingen om symmetri i det dialogiske møde mellem to eller flere, der taler sammen med henblik på erhvervelsen af sandheden om os selv.

4.5.4 Kierkegaards hjælpekunst og hvad det vil sige at være en sand kristen

Vi har længe befundet os i centrum af symmetriproblemet, som det stilles i den dialogiske hjælpekunst, og har her antydet nogle af de problemer, der opstår, når denne kunst bestemmes institutionelt som professionel dialog eller samtale. En afgørende forskel er her at den professionelle samtale ofte vil være underlagt virksomheden som højeste kontekst, mens den dialogiske hjælpekunst fra Platon til Kierkegaard handler om, hvordan man bedst stiller sig til rådighed for Gud. Der, hvor Kierkegaard f.eks. taler om at "naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, maa man først og fremmest passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der." Ja, så taler han ikke kun om "Hemmeligheden i al Hjelpekunst", men baggrunden er at han diskuterer, hvad det vil sige at blive en sand kristen, og hvad det kræver for en lærer at bevæge et andet menneske derhen (Kierkegaard 1963: 67-69, 2. del, § 2)

"Teknikkerne" for denne omvendning begynder med lærerens "ydmygelse" for eleven, hvilket betyder at "læringsøkonomien" i relationen må vendes rundt: "Hjælperen må først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe" (ibid.: 68), "det at være Lærer er i Sandhed at være den Lærende. Undervisningen begynder med, at Du, Læreren, lærer af den Lærende" (ibid: 69). Når først denne "læringskontrakt" er etableret, så kan den egentlige undervisning begynde i en anden forstand. Og glem ikke her, advarer Kierkegaard, "at det er det Religiøse, der skal frem". Heri giver Kierkegaard ret præcist formelen i det, jeg kalder for Jeg-Du-hypotesen: At enhver professionel relation, der som udgangspunkt er asymmetrisk, må sættes i bevægelse i retning mod en mere symmetrisk balance med henblik på modtagelsen af en særlig "ånd".

4.5.5 Etik og arvesynd er asymmetriens ide

Jeg vil tro at Kierkegaards formulering om "at begynde der, hvor den anden er", må regnes for et de mest citerede steder i den danske samtalelitteratur, hvilket også gælder coachinglitteraturen. Det er ganske enkelt den hyppigst forekommende formel for symmetriproblemet. Vi kan altså forestille os samtalen som et rum, hvori to, der taler sammen, er adskilt af en relationslinje imellem dem, som det for "hjælpekunsteren" gælder at overskride, men netop uden at være "grænseoverskridende" i etisk forstand. Det er denne balancegang på kanten af relationslinjen, som udgør symmetriproblemet set fra hjælperens synsvinkel.

Hele forestillingen om en hjælpekunst eller ledelseskunst for den sags skyld forudsætter en relation mellem to mennesker, hvor den ene har mere brug for hjælp end den anden, samtidig med at den anden kan høre denne forskel som "et kald" og en fordring om at tage vare på, at yde noget til, at gøre sit bedste for, osv.. Forskellen mellem hjælperen og den hjælpne er selve præmissen for symmetriproblemet som dialogfilosofisk problemstilling. Det blev bl.a. fremhævet i indledningen med henvisning til formuleringen af den etiske fordring i Løgstrups analyse af tillid (1991), hvor det at tage vare på det af den andens eksistens, der er os udleveret i samtalen, det af den andens liv, der er i vores hånd, også er formel for symmetriproblemet. Der er meget hos Løgstrup, der minder om formuleringen af symmetriproblemet hos Emmanuel Levinas (1906-1995), fordi de er uddannet i den samme fænomenologiske og dialogfilosofiske tradition (især Buber, Heidegger, Hans Lipps, m.fl.). Hos Levinas drejes den etiske fordring i symmetriproblemet dog i højere grad over i et tema om arvesynd og en eksistentiel skyld. Vi kan gentage citatet fra indledningen: "Forestillingen om asymmetri synes mig meget vigtig; den er måske den vigtigste måde, hvorpå man kan opfatte forholdet mellem selvet og den anden uden at placere dem på samme niveau. I kender Dostojevskij-citatet: 'Vi er alle skyldige for alt og alle og over for alle, og jeg mere end andre'. Dette er asymmetriens ide" (Levinas 2002: 60-61).

Viljen og ønsket om at placere "den anden på samme niveau" repræsenterer en totalitær tankegang ifølge Levinas, og derfor fremhæves asymmetri som en positiv ontologisk forskel. Levinas bruger et andet sted den andens ansigt som et billede på asymmetrien og det andet menneskes skrøbelighed og sårbare liv. Det er igennem den andens ansigt at etikken er et kald, en fordring, der bevæger mig til at tage ansvar for den anden: Den andens ansigt "forpligter mig på at tage vare på [...] at yde hjælp til [...] at være gæstfri for [...] Ansvar sættes i gang af ansigtet, idet dette *indstævner mig*" (Levinas 2002: 22). Og senere igen: "Ansigtet er fra starten af den fordring, jeg lige talte om. Det er skrøbeligheden hos den, som har brug for en, og som regner med én. Det er her forestillingen om asymmetri, der er meget vigtig for mig, kommer fra" (ibid.: 47). Symmetriproblemet er i det perspektiv etikken problem *par excellence*. Hos Levinas finder vi altså et sprog og en etisk grammatik for symmetriproblemet, der er stærkt påvirket af Jeg-Du-motivet hos Martin Buber, men som alligevel tager det i en lidt anden retning, bl.a. ved at fremhæve asymmetrien som en positiv ontologisk forskel, hvor det etiske kald følger af at Gud taler igennem den andens ansigt og byder den, der hører kaldet, at hjælpe. Vi får da en paradoksal figur, hvor den, der har brug for hjælp, er den svage part i relationen, men fordi Gud byder igennem den sårbare ansigt, er han samtidig den stærkeste.

4.6 Symmetriproblemet som økonomisk-sociologisk problemstilling

Vi skifter nu perspektiv til en radikalt anderledes scene. Første gang symmetriproblemet inddrages som forskningstema i en "hardcore" videnskabelig sammenhæng, er med von Neumanns og Morgensterns *Theory of Games and Economic Behavior* fra 1944. Symmetriproblemet bliver altså relevant der, hvor en teori om spil fører til en tværfaglig model mellem matematikken og det økonomiske episteme. Symmetribegrebet er jo også et matematisk begreb, før det bliver et etisk-socialt billede. Neumann og Morgenstern taler om "symmetriens rolle" i simple strategiske spil og skelner mellem regelsymmetri og asymmetri i forhold til spillernes konkrete adfærd ("conduct"), koalitioner og handlinger:

"Again the game is wholly symmetric with respect to the three players. That is true as far as the rules of the game are concerned: they do not offer to any player any possibility which is not equally open to any other player. What the players do within these possibilities is, of course, another matter. Their conduct may be unsymmetric; indeed, since understandings, i.e. coalitions, are sure to arise, it will of necessity be unsymmetric." (Neumann & Morgenstern 1944: 224-25)

I et spil er deltagerne altså symmetriske i forhold til hinanden, når de er underlagt de samme regler. Det svarer til grundbetydningen af symmetri: at være underlagt den samme målestok, at være "lige for loven". Men spillerne er derimod asymmetriske i deres konkrete strategiske adfærd jo mere reglerne *ikke* hviler på ren tilfældighed, eller desto mere de skal omsættes til praksis i en kreativ proces, hvor det handler om at vinde i kraft af opfindsomhed. Efter 2. Verdenskrig har den økonomiske spilteori vind i sejlene. Jon Elster mener f.eks. at den "i morgen vil være den samlende teoristruktur i socialøkonomien og i overmorgen den samlende felles ramme for alle samfunnsvitenskapene [...] fordi *spilteorien er det perfekte redskab for å forene begrepene om samhandling og intensjonalitet*" (Elster 1979: 75, kursiv i org.). I tiden efter 2. Verdenskrig møder spilteorien imidlertid også kritik. Interessen for økonomisk spilteori er ganske vist stadig meget omfattende – otte spilteoretikere har igennem de sidste 20 år opnået Nobel-prisen i økonomi – men interessen er samtidigt overvejende skiftet til de situationer, hvor de involverede aktørers mål ikke kan gennemføres uden den andens hjælp (*interdependens*). I spilterminologien er det et skifte fra "zero-sum-games" til "non-zero-sum-games" (også kaldet "forhandlingsspil" eller "blandet-motiv-spil"). Det interessante er at jo mere de involverede er gensidigt afhængige af hinanden som f.eks. leder-medarbejder-forholdet, desto større rolle spiller symmetriproblemet, dvs. desto større bliver behovet for at udvikle strategier og teknikker med henblik på at styre spændingsfeltet imellem symmetri og asymmetri. Det er bl.a. Thomas Schellings argument (Nobelpris-vinder i 2005 sammen med Robert Auman).

I *Strategy of Conflict* fra 1960 kritiserer Schelling den traditionelle spilteori for at have forsømt de situationer, der ikke kun er karakteriseret af konflikt (asymmetri), men også af gensidig afhængighed (symmetri). Der er brug for spilteori, som i højere grad kan reflektere over en øget kompleksitet i spændingsforholdet mellem asymmetri og symmetri. Det gælder f.eks. de situationer, hvor det bliver af kommunikationsstrategisk betydning at "signalere særlige intentioner", at "møde de andres tanker" ("meetings of minds") og dermed arbejde på grænserne imellem dem (Schelling 1960: 85). Schelling introducerer en interessant kommentar på dette sted, idet han forbinder den spilsituation, hvor det ikke er så let at skelne mellem modsatrettede interesser og gensidig afhængighed:

Hvis den klassiske spilteori grundmetafor er skakspillet, så er det at orientere sig i et nyt terræn af blandede motiver som "at danse sammen til ukendt musik" ("dancing together to unfamiliar music"). Dansen er i øvrigt en af symmetriproblemetets vigtigste metaforer i coachinglitteraturen på symmetri og harmonisk balance i samtalen. Endnu vigtigere er det imidlertid at Schelling i forlængelse af "paradigmeskiftet" i spilteoriens praksisbillede fra skak til dans hævder at der er et "substantielt overlap mellem nonzero-sum games og organisations- eller kommunikationsteori."³

Med Schelling får vi altså et utvetydigt argument for at økonomisk spilteori hænger sammen med kommunikations- og organisationsteori, som – på linje med et af hovedargumenterne i forbindelse med coaching – fører til en opfattelse af de kommunikerende som "partnere" indenfor et felt af konkurrence og mere eller mindre modsatrettede interesser. Hvis kommunikationssituationen derimod er karakteriseret af at deltagerne har fuldkomment sammenfaldende interesser ("pure-coordination-game"), er den totalt symmetrisk. Problemet er at det ganske enkelt ikke er muligt at definere et entydigt kriterium for "fuldkomment sammenfaldende interesser". Det peger ifølge Schelling på et grundlæggende kommunikationsproblem, som til dels er med til at forklare spilmetaforens nødvendighed: Det er problemet med at den anden aldrig er fuldt ud tilgængelig for os (ibid.: 100-101).

Symmetriproblemet vedrører ikke kun vanskelighederne med den gensidige koordination på et ufuldstændigt informations- og vidensgrundlag, det er også problemet med den non-verbale kommunikation, dvs. de "træk" ("moves"), som den verbale ytring ikke dækker; det er problemet med konsensus og den proces, hvori enighed finder sted. Heroverfor har Schelling kun et bud på sagen til at håndtere symmetriproblemet: Gensidig koordination af forventninger (ibid.: 104), hvilket også er et grundbegreb i den senere systemteoretiske coachingteori. Det hænger igen sammen med at den økonomiske målestok og de matematiske figurer (symmetri, sandsynlighed, kalkulation), bliver vanskeligere at opretholde, desto mere "regnskabet" for kommunikationen har psykologisk, etisk og social karakter – f.eks. i samtaler, hvor spillet også gælder kampen om den andens anerkendelse. Kommunikation – og de regler, der styrer den – må dermed også forstås som et emergent fænomen, der opstår i og med selve spillets praksis: "spillerne må forhandle deres vej frem til et udbytte [...] De må sammen finde måder, hvorpå de kan regulere deres adfærd, kommunikere deres intentioner, for at lade sig bevæge til et møde mellem bevidstheder ["meeting of minds"], indforstået eller eksplicit, for at undgå gensidig destruktion af mulige gevinster. [...] De må sammen finde spillets regler, eller sammen lide under konsekvenserne" (ibid.: 106-107).

Symmetriproblemet er altså i den økonomiske spilteori perspektiv på kommunikation et problem med at kende den 'sande' udbytte-matrix ("pay-off-matrix") for den anden; den er utilgængelig for viden ("*inherently unknowable*") i en kommunikationssituation, der er karakteriseret af en socialt betinget agonistik, og som involverer et element af gensidig afhængighed (ibid.: 115-116). Det betyder at ethvert udbytte eller resultat må forklares retrospektivt som et udtryk for at det er lykkedes at koordinere og afstemme forventninger – både som de foreligger i et forudgående præferencemønstre,

³ Ibid. Et sted kalder Schelling nonzero-sum game for "imperfect-correlation-of-preference"-game (s. 87) – en forestilling der fører direkte ind i en af grundbetydningerne af selv-referenceproblemet, en ond cirkel af gensidige forventninger. Se også (s. 92-93): "One is not, in tacit coordination, trying

men også som de justeres undervejs i samtalen. På det punkt anfører Schelling at det kontingente element i symmetri-problemet fører til at den matematiske forestilling om symmetri i det hele taget bryder sammen; det må udskiftes med en anden symmetriforståelse:

”Den usikkerhed, som sædvanligvis kan antages at gælde om hver enkelts værdisystem, reducerer også nytten af det matematiske koncept omkring symmetri som et normativt eller forudsigeligt princip. Matematisk symmetri kan ikke opfattes, hvis den enkelte kun har adgang til halvdelen af den relevante mængde. I den udstrækning at symmetri er til nogen nytte for spillerne i tilpasningen af deres træk til hinanden, så vil det overvejende handle om symmetri af en mere kvalitativ karakter; af den slags som afhænger af en synlig kontekst i højere grad end underliggende værdier.” (ibid.: 117-118)

Fra den matematisk-økonomiske spilteori implementeres symmetriproblemet i systemteorien hos bl.a. Gregory Bateson, selvom han også forholder sig kritisk til elementer af spilteorien. Bateson er skeptisk overfor Neumanns model – han kendte Neumann personligt – fordi den hviler på en præmis om mistillid imellem mennesker (Leviathan-motivet) som følge af ønsket om at afkode de andre aktørers strategiske hensigter, ligesom den forudsætter at spillerne er fuldt ud intelligente som grundlaget for hele tiden at perfektionere spillet: dvs. at søge mod størst mulig belønning for sig selv (eller mindst muligt tab). Denne præmis forhindrer ifølge Bateson at deltagerne i spillet ikke kan lære af egne erfaringer, ligesom teorien ikke kan forklare de situationer, hvor spillet eller samtalen degenererer, dvs. bliver skizofren. Bateson søgte derfor allierede i sin kritik af spilteorien og fik bl.a. med støtte fra sin ven og pioner indenfor kybernetikken, Norbert Wiener (Ølgaard 1991: 40).

Batesons brug af symmetribegrebet er sandsynligvis inspireret af John von Neumann, der har præsenteret forarbejdet til spilteorien igennem conference-papers i slutningen af 1920'erne. Derfor kan Bateson introducere symmetriproblemet som forskningstema allerede i 1935 – i artiklen ”Culture Contact and Schismogenesis” – hvor Bateson taler om symmetriske, komplementære og reciprokke differentieringsstrategier i sociale gruppers adfærdsmønstre (1972: 70). Samtidig tilføjer Bateson i artiklen at han i forbindelse med symmetriproblemet er overbevist om at have fundet et interessant fikspunkt for sin kommende forskning fremover:

”min undersøgelse [...] vil fortsætte med at kigge på denne sag [vedrørende symmetri og asymmetri, red.] fra andre synsvinkler – især de psykologiske problemer om, hvorledes en præference for symmetriske relationer frem for asymmetriske kan integreres i individet, og hvilke mekanismer af en sådan karakterdannelse vil være. Men det behøver vi ikke at gå ind i nu.” (Bateson 1972: 79)

Jeg vil vende tilbage til Bateson i selve analysen af, hvordan coachingdisciplinen uddifferentieres i bl.a. den systemiske coachingpsykologi, fordi den henter symmetribegrebet fra Bateson, men vil her og nu i stedet gå videre med symmetri-problemets status i først ”ethnometodologien” og senere i den samtaleanalytiske disciplin *Conversational Analysis*.

to guess what another will do in an objective situation; one is trying to guess what the other will guess one's self to guess the other to guess, and so on ad infinitum.”

4.7 Goffman, spilanalyser og "face-work"

En vigtig overgangsfigur mellem den økonomisk-sociologiske spilteori hos Schelling og Batesons antropologiske og systemteoretiske anvendelse af spilmodellen er Erwin Goffman, der samtidig må siges at være en af de vigtigste bidragsydere til forståelsen af samtalen som et spil. Vi ved at Goffman på et tidspunkt i slutningen af 1960'erne tilbringer et frisemester på Harvard University hos Thomas Schelling for at studere konfliktteori (Schelling er forfatter til *The Strategy of Conflict*, 1960, se ovenfor), hvilket i slutningen af 1960'erne og i begyndelsen af 1970'erne bringer Goffmans sociologiske analyser tæt på spil- og rational choiceteori (Jacobsen og Kristiansen 2001: 107). Vi ved også at Goffman flere steder lader sig inspirere af Bateson. I artiklen "Strategic Interaction" fra 1969 udvikler Goffman f.eks. et begrebsapparat med henblik på "an analysis of expression games", hvor han bl.a. refererer til Schelling's "crucial work", ligesom han refererer til både Gregory Bateson og Melanie Kleins arbejde med spilbegrebet i henholdsvis systemisk teori og psykoanalyse (Goffman 1997: 141).

Samtidig – og på flere områder – er Goffman beslægtet med Foucault. F.eks. gælder det studierne af asylet, placeringen af den psykiatriske patient i en institutionel orden, herunder bidraget til en "anti-psykiatrisk" bevægelse, desuden opfattelsen af selvet uden essens, muligheden for modmagt overfor den institutionelle ordens disciplinering af den gale, m.m. (Hviid Jakobsen & Kristiansen 2002: 117, 124, 193). Et sted refererer Foucault til Goffmans *Asylums* som et vigtigt arbejde, der beskriver psykiatriens institutionelle historie i USA, men som også fortjener at blive skrevet i andre lande med henblik på at kvantificere denne institutionelle ordens politiske-økonomiske rækkevidde og gennemslagskraft; og hvorledes denne orden perfektioneres på tværs af institutioner (Foucault 1994a: 76).

Man kan på den baggrund sige at Goffman forøger spilmodellens kompleksitet i en meso-sociologisk og en socialpsykologisk retning, der bygger på lige dele "symbolsk interaktionisme", økonomisk spilteori og en durkheimiansk model for hverdagslivet som ritual og socialt drama. Det tætteste vi kommer på en forståelse af vores egen sandhed er ifølge Goffman vores arbejde med at etablere, udvikle og forsvare vores "face". I den forstand kan man argumentere for at face-work er en psykologisering af samtalens karakter som et sandhedsspil, og som dermed bliver en socialpsykologisk variant over skemaet subjektivering og subjektifikation.

"The simplest sociological view of the individual and his self is that he is to himself what his place in an organization defines him to be. When pressed, a sociologist modifies this model by granting certain complications [...] Perhaps we should further complicate the construct by elevating these qualifications to a central place, initially defining the individual, for sociological purposes, as a stance-taking entity, a something that takes up a position somewhere between identification with an organization and opposition to it, and is ready at the slightest pressure to regain its balance by shifting its involvement in either direction. [...] Our sense of being a person can come from being drawn into a wider social unit; our sense of selfhood can arise though the little ways in which we resist the pull. Our status is backed by the solid buildings of the world, while our sense of personal identity often resides in the cracks." (Goffman 1961: 280)

I det konkluderende afsnit til *Asylums* betoner Goffman at hele hans undersøgelse kan føres tilbage til studiet af en af de vigtigste relationsmodeller i det vestlige samfund – hjælpekunstens model ("the server and the served"), der kan problematiseres på mindst tre planer "at once a source of identity, a guide for conduct, and a basis of both solidarity and divisiveness. [...] By exploring the assumptions and ideals behind this occupational relationship, I think we can understand some of the problems of mental hospitalization" (ibid.: 283). Senere samme sted siger Goffman endnu mere eksplicit om studiet af denne relation: "The type of social relationship I will consider in this paper is one where some persons (clients) place themselves in the hands of other persons (servers)" (ibid.: 285). De sprogspil, som denne problematisering af behandler-klient-relasjonen delvist finder udtryk i, og som i eminent grad berører symmetriproblemet status i den professionelle samtales sandhedsspil, kan også inddeles i tre komponenter: En teknisk, en kontraktuel og en social komponent (ibid.: 287). Disse tre komponenter hænger sammen som problemfelt, idet den professionelle samtale mellem en hjælper og en klient iscenesætter et særligt "face-work", som udvikler sig omkring en usynlig grænse, "the staff-inmate line" i tilfældet med hospitaliserede mentale patienter (ibid.: 89). Det er denne usynlige "relationslinje", som er brændpunktet i symmetriproblemet i stærkt asymmetriske relationer, som Goffman beskriver her, en dynamik som sjældent leder til "sympatisk, gensidig identifikation", undtagen i de tilfælde, hvor den "indsatte" identificerer sig med sin "aggressor". I de tilfælde kan magtbalancen i relationen forskydes i retning af patienten, men jo stærkere denne relation er institutionaliseret og total, desto mere vil en sådan relation vække skyldfølelse hos den professionelle i retning af incestuøs tabuisering:

"When unusual intimacies and relationships do occur across the staff-inmate line, we know that involvement cycles may follow and all kinds of awkward reverberations are likely to occur, with a subversion of authority and social distance that again gives one the impression of an incest taboo operating within total institutions." (ibid.: 89)

Eller sagt med andre ord: I den professionelle samtales økonomi blander begærets økonomier sig med magtens. Det er ekstreme tilfælde som disse, som i sin radikalitet kan minde om Foucaults undersøgelse af sindssygdom og straf, der har været omdrejningspunktet for Anthony Giddens' kritik og sidestilling af Foucault og Goffman, fordi de ifølge Giddens begge har denne tendens til at se alle institutioner i lyset af radikale og totalitære disciplineringslogikker (fængslet, den gale, industriarbejderen, osv.). Det er ifølge Giddens en fejlkilde, fordi denne radikalitet resulterer i en samtidsanalyse, der er ude af proportioner, og som derfor mister overføringsværdi og forklaringskraft til andre, mindre radikale situationer. Jeg omtaler tidligere denne kritik ifm. Gibson Burrell og *organizational analysis* (se ovenfor). Det er imidlertid tilstrækkeligt at fremhæve her at Erwin Goffman undersøger den institutionelle orden, som den kommer til udtryk i social interaktion ansigt-til-ansigt igennem en grammatik, der trækker analoge forbindelser til "the economic order" (Goffman 1997: 240), og som kan sammenlignes med reglerne i et spil: "The workings of the interaction order can easily be viewed as the consequences of systems of enabling conventions, in the sense of the ground rules for a game, the provisions of a traffic code or the rules of syntax of a language" (ibid.). Her gælder det at både sociale kontrakter og etablering af konsensus repræsenterer vigtige strategier i den sociale interaktions økonomi, men nøjagtigt hvori effektiviteten består; det er straks vanskeligere at sige, fordi forskellige motiver blander sig med hinanden: "Very often behind community and consensus are mixed motive games" (ibid.: 241).

Det mest interessante i denne sammenhæng er dog spørgsmålet om, hvilken status symmetriproblemet gives hos Goffman, og på hvilken måde hans anvendelse af spilanalyser bidrager til at problematisere samtalerelationen. I *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959) præsenterer Goffman det berømte analyse- og begrebsapparat i en sammenhæng med symmetriproblemet, som allerede har fået programmatisk karakter hos Goffman under navnet "face-work" (Goffman 1955). Ethvert møde ansigt-til-ansigt aktualiserer ifølge Goffman et "informations-spil", hvori det gælder om at erhverve eller korrigere viden om den anden. Det første møde er således asymmetrisk, men der eksisterer en række teknikker (typisk ved hjælp af konventioner, ritualer eller særligt institutionaliseret "sprogbrug") til at skabe en mere symmetrisk relation. Symmetri er i den forstand et udtryk for de samtalendes bestræbelser på at vedligeholde ens eget og den andens "ansigt". Når denne gensidige vedligeholdelse af "face" lykkes med henblik på at komme den anden i møde, som også er de samtalendes forsøg på at kontrollere information om sig selv, etableres eller re-etableres "the symmetry of the communication process, and sets the stage for a kind of information game – a potentially infinite cycle of concealment, discovery, false revelation, and rediscovery" (Goffman 1959: 20). Omvendt gælder det at forsøget på at manipulere situationen, igen vil føre kommunikationsprocessen i en asymmetrisk retning, hvis det bliver opdaget (ibid.). Vi kan altså konstatere at symmetriproblemet står centralt i Goffman's "face-work-analysis" i en samtalemodel, der bygger på en analogi til spillets univers. I den oprindelige artikel fra 1955, der introducerer begrebet face-work, understreges dette argument i sammenhængen mellem face-work og spillet som paradigme for den sociale interaktion:

"To study face-saving is to study the traffic rules of social interaction; one learns about the code the person adheres to in his movements across the paths and designs of others, but not where he is going, or why he wants to get there. [...] By face-work I mean to designate the actions taken by a person to make whatever he is doing consistent with face. Face-work serves to counteract 'incidents' – that is, events whose effective symbolic implications threaten face. [...] Whether or not the full consequences of face-saving actions are known to the person who employs them, they often become habitual and standardized practices; they are like traditional plays in a game or traditional steps in a dance" (Goffman 1967: 12-13).

Senere i samme artikel kan Goffman understrege at de emotionaltiteter, som det dialogiske møde iscenesætter, må betragtes som "træk i et spil":

"It is plain that emotions play a part in these cycles of response, as when anguish is expressed because of what one has done to another's face, or anger because of what has been done to one's own. I want to stress that these emotions function as moves, and fit so precisely into the logic of the ritual game that it would seem difficult to understand them without it" (1955: 23).

Vi kan på den baggrund konkludere at symmetriproblemet hos Goffman, herunder sammenhængen mellem en spilmodel og en "samtalekunst" nogenlunde følger de tre problematiseringslinier, som også er i centrum for denne afhandlings *truth game analysis*: Problematisering af samtalerummet på baggrund af en disciplinær, "social order" (ledelse), med henblik på samtalens "facework" og identitetsskabende karakter (subjektivitet), der muligvis kan åbne for en særlig form for selverkendelse.

4.8 Symmetriproblemets status i ethnomethodology og Conversation Analysis

Fra symmetriproblemet hos Goffman går der en direkte linie til symmetriproblemet i Conversation Analysis, hvilket især gælder studiet af "institutional talk" (Drew & Heritage 1992). Om den institutionelle orden i relation til Goffman og Conversation Analysis noterer Drew & Heritage f.eks.: "Social interaction, Goffman argues, embodies a distinct moral and institutional order that can be treated like other social institutions, such as the family, education, religion etc. (Heritage 2001: 48). En pointe der gentages senere: "By the 'interaction order', Goffman meant the institutional order of interaction; CA studies the practices that make up this institution, as a topic in its own right." (Drew & Heritage 2006: xxv)

Conversational analysis kan siges at være en syntese af de tre strømninger, som Harold Garfinkel, Harvey Sacks og Erwin Goffman henholdsvis repræsenterer (Drew & Heritage 1992, Drew & Heritage 2006: XXII). Begrebet "ethnomethodologi" er dog især forbundet med Harold Garfinkels navn og hans udgivelse af essaysamlingen *Studies in Ethnomethodology* (1967), mens forskningsfeltet omkring Conversation Analysis (CA) i højere grad er knyttet til Garfinkels elev Harvey Sacks og hans forelæsningsrække fra 1964-1972. Sacks sekunderes af Gail Jefferson og Emmanuel Schegloff i det, der regnes for en af grundteksterne indenfor CA: "A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation" (Sacks, Schegloff & Jefferson 1974). Indledningen til denne artikel er eksemplarisk, fordi den fra begyndelsen af viser, hvordan en af hovedpræmisserne for CA-traditionen – antagelsen om at samtaler kan ansues som et kommunikations- og spilssystem – fører til opdagelsen af samtalens økonomi:

"Turn-taking is used for the ordering of moves in games, for allocating political office, for regulating traffic at intersections, for serving customers at business establishments, and for talking in interviews, meetings, debates, ceremonies, conversations etc. – these last being member of the set which we shall refer to as 'speech exchange systems'." (Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974: 1)

Samtaler er "socialt organiserede aktiviteter", hvis væsentligste karakteristika gør det relevant at tale om dem i en økonomisk terminologi: "For socially organized activities, the presence of 'turns' suggests an economy, with turns for something being valued – and with means for allocating them, which affect their relative distribution, as in economies." (ibid.)

I en anden af grundteksterne til Conversational analysis' særlige anliggende "institutional talk", som især Goffman altså inspirerer til, fremhæver Drew & Heritage "Interactional asymmetries in institutional settings" som en afgørende del af CA's iagttagelsesprogram (Drew & Heritage 1992: 47ff.). Det er netop asymmetrien, der er et af den institutionaliserede samtales vigtigste kendetegn:

"A central theme in research on institutional interaction is that in contrast to the symmetrical relationships between speakers in ordinary conversation, institutional interactions are characteristically asymmetrical. Underlying this research is a widespread acceptance that ordinary conversation is premised on a standard of 'equal participation' between speakers and that this standard is departed from in talk in institutional settings." (Drew & Heritage 1992: 47; Drew & Heritage 2006: XXXI)

4.8.1 *Symmetriproblemet – et "wild card"*

Drew & Heritage advarer dog imod opstillingen af et modsætningsforhold mellem den dialogiske samtales symmetri og den institutionaliserede samtales asymmetri, der er en "oversimplificering af asymmetriens natur og som overser de mulige måder, hvorpå almindelige samtaler kan være asymmetriske" (Drew & Heritage 1992.: 48; Linell & Luckmann 1991: 8-9). Drew & Heritage fremhæver på den baggrund asymmetrier i forbindelse med forskelle i viden, forskellig adgang til kommunikative ressourcer, ulige rollefordeling i forhold til hvem der har initiativ- og fortolkningsretten, m.m. (Drew & Heritage 1992: 51). Symmetriproblemet er imidlertid vanskeligt at implementere eller oversætte til et konkret empirisk iagttagelsesprogram. I første omgang definerer Heritage seks steder for iagttagelse af samtalsens institutionelle karakter, hvor det sjette punkt vedrører asymmetrier (Heritage 2006: 5):

1. Turn-taking organization
2. Overall structural organization of the interaction
3. Sequence organization
4. Turn design
5. Lexical choice
6. Epistemological and other forms of asymmetry.

Heritage nævner i forbindelse med "interactional asymmetries and institutionality of interactions" fire typer af asymmetri: "(a) participation; (b) 'knowhow' about the interaction and the institution in which it is embedded; (c) knowledge; and (d) rights to knowledge" (Heritage 2006: 18). I forhold til de seks punkter ovenfor, der definerer iagttagelsesprogrammet indenfor CA, er der et mønster imellem de fem første, fordi de markerer en bevægelse fra makro til mikro i samtalsens univers. Symmetriproblemet passer imidlertid ikke ind i dette abstraktionshierarki, fordi det virker på alle niveauer i samtalen. Det har tværtimod karakter af et "wild card", som Heritage formulerer det, "because it is embodied at all other levels of the organization of interaction in institutional settings – lexical choice, turn design, sequence organization, overall structure organization and turn-taking" (ibid.: 22-23).

Det ser med andre ord ud til at traditionen omkring Conversation Analysis på samme måde som denne afhandling kæmper med at oversætte symmetriproblemet til et konkret iagttagelsesprogram i en empirisk analyse, fordi det netop ikke så let lader sig observere og identificere. Det hænger delvist sammen med det problem at vi aldrig kan forudsætte eller etablere et konstant niveau – og dermed heller ikke et afgørende kriterium for analysen af symmetriproblemet indenfor samtalsens meningsskabelse, der principielt er uendeligt åben. Vi har ikke adgang til samtalsens mening en gang for alle, men vi kan dog komme denne problematik lidt nærmere ved at undersøge dets status yderligere, dvs. hvordan symmetriproblemet bliver en selvstændig genstand for empirisk samtaleanalyse.

Et af de tidligste studier i den forbindelse begynder med Atkinson og Drew's undersøgelse fra 1979 af den indsats, der gøres indenfor juridiske samtaleprocedurer i forhold til at "humanisere" samtalen og gøre den mindre formel. Det sker i den genredefinerende artikel: "Order in Court: The Organization of Verbal Interaction and Judicial Settings" (1979).

Atkinson & Drew peger her på, hvordan selve institutionen påtager sig en opgave om at bevæge praksis fra en asymmetrisk til en mere symmetrisk procedure. Ifølge Atkinson & Drew ligger denne funktion indbygget i mange institutionelle sammenhænge, for så vidt det handler om at etablere "shared attentiveness" (Atkinson & Drew 1979, se også ten Have 1991: 161; Hutchby & Wooffitt 2008: 137ff.). Det er imidlertid ikke afgørende her at diskutere dette synspunkt; det er tilstrækkeligt at fremhæve, hvordan symmetriproblemet legitimeres som forskningsfelt.

Efter Atkinson & Drew er det værd at nævne ten Have's studie i Holland af asymmetrier i samtalerne mellem læge og patient (ten Have 1987, ten Have 1991). Udgangspunktet er her at undersøge symmetriproblemet som et dynamisk, empirisk fænomen, der ikke alene er knyttet til på forhånd fastlagte strukturer, men som snarere er noget, der skabes i interaktion:

"While traditionally the asymmetry of doctor-patient interaction was considered as an effect of institutional structures, rules or resources, it now becomes possible to think the other way around, in the manner developed over the years by ethnomethodology, and see how asymmetries are produced in and through the details of physicians' and patients' situated interactions" (ten Have 1991: 138)

I den samme artikel, der genoptager symmetriproblemet fra hans afhandling fra 1987, understreger ten Have dette problems dynamiske karakter: "how 'asymmetry' is locally produced or circumvented" (ten Have, 1991: 141); ligesom han gerne vil demonstrere at symmetriproblemet ikke nødvendigvis behøver at involvere et moralsk problematisk anliggende. Han ønsker i stedet at tage udgangspunkt i en mere deskriptiv position – "following a policy of 'ethnomethodological indifference'" (ten Have 1991: 142). I indledningen stiller han bl.a. spørgsmål ved det "sociale faktum" at asymmetrien i læge-patient-relationen er immanent og parallel med asymmetrien i leder-medarbejderforholdet (ten Have 1991: 138). Det er ifølge ten Have problematisk at modstillingen imellem symmetri og asymmetri således har "moralske overtoner", hvor symmetri fremstilles som et ideal, der pr. definition er normativt bedre:

"It seems that a 'morality of equality' is hard to avoid and more symmetrical or conversational forms of interaction is hard to avoid and more symmetrical or conversational forms of interaction are somehow preferred. On the other hand, it may be argued that making consultations more like conversations would either tend to be a hypocritical masking of unavoidable asymmetry or would actually destroy the consultation as such" (ten Have 1991: 139)

Et af ten Have iagttagelsespunkter er de vendinger i samtalen, hvor initiativretten skifter, tabes, overgives eller vindes tilbage. Ten Have refererer til det synspunkt at asymmetriske samtalemomenter (kontrol, ansvar, magt, diagnosticering, osv.) ikke i første omgang er bundet til den myndiges person, men til den diskurs, hvorfra han taler, dvs. til diskursens "mikropolitiske tilegninger". Hertil kommenterer ten Have:

"Although in full agreement with these statements [...] this is not the automatic effect of institutional forms: rather it must be enacted by both parties and both of them have possibilities for less asymmetrical interaction" (ten Have 1991: 149).

Omtrent samtidigt med ten Have gennemfører Maynard et lignende studie: "Interaction and asymmetry in clinical discourse" (1991). Pointen er – igen i overensstemmelse med opprioriteringen af empiri i Conversational Analysis – at asymmetrier selvfølgelig har en strukturel komponent, der reproducerer en given magtrelation eller institutionelt forhold, men i selve samtalens interaktion vil begge parter samtidig gøre brug af forskellige strategier til at manøvrere indenfor de givne strukturer, og det er denne empiriske dimension, som har brug for at blive mere værdsat i en forskningssammenhæng. En problemstilling, som ifølge Maynard må gælde i andre institutionelle konstellationer:

"In short, the asymmetry of discourse in medical settings may have an institutional mooring, but it also has an interactional bedrock, and the latter needs sociological appreciation as much as the former. Finally, if medical discourse has such a bedrock, no doubt various institutional discourses – in legal, educational, and other settings – do as well."
(Maynard 1991, citeret fra Linell & Luckmann 1991: 12).

Selvom førende forskere indenfor Conversational Analysis altså tager forbehold for at begreberne symmetri og asymmetri ikke må føre til en kategorisk modstilling mellem hverdags samtalen og den institutionaliserede tale (Linell & Luckmann 1991; Drew 1991; ten Have 1991, Drew & Heritage 1992, Hutchby 1996), ligesom de opprioriterer symmetriproblemets dynamiske karakter ("structure in action"), så er det ikke desto mindre karakteristisk for den etnometodologiske og CA-baserede tilgang til institutionaliserede samtaler at der hermed alene forstås samtaler, hvori den ene part repræsenterer institutionen, og den anden part er lægmand: Læge-patient, anklager-anklaget, sagsbehandler-borger, journalist-respondent, underviser-elev, osv. I en vis forstand er det netop denne klassiske kløft imellem system og livsverden, som får symmetriproblemet til at træde frem i Conversational Analysis. Hutchby & Wooffitts omtale af symmetriproblemet i læge-patient-relationen er således udemærket dækkende: "the fundamentally asymmetrical nature of the medical consultation" (2008: 159).

I Conversation Analysis-feltet undersøges symmetriproblemet altså ikke i professionelle samtaler, som foregår indenfor en erhvervsorganisations rammer og kontekst, og hvor parterne ikke er adskilt af grænserne mellem system og borger, men i højere er karakteriseret af en samarbejdsrelation. Det kan hænge sammen med utilgængeligheden og det vanskelige i få adgang til dette samtalerum, men forklaringen er nok i højere grad at denne manglende interesse hverken skyldes manglende adgang eller et utilstrækkeligt begrebs- eller analyseapparat, men blot at det forskningsmæssige fokus ligger et andet sted. Den fælles ambition hos CA-researchers, der beskæftiger sig med symmetriproblemet, handler bl.a. om *ikke* at reducere symmetriproblemet til at være et spørgsmål, der alene handler om magt og dominans. Symmetriproblemet har derimod også en dynamisk, anonym og immanent karakter. F.eks. taler Schegloff om at et studie af asymmetrier i en kønsdebat kan føre til den misforståelse at symmetriproblemet i sig selv er kønsrelateret: "once the analysis of conversation is completed, the phenomenon of asymmetry may appear anonymous rather than gender specific" (cf. Mehan 1991: 78, in Boden & Zimmermann 1991; se også Schegloff 1991: 63). Argumentet hos Schegloff handler om på hvilken måde en analyse af samtalens sociale struktur bidrager til forståelsen af det, der sker, Hvordan er forskelle i køn, magt og status betydningsbærere og betydningskabende for samtalen? Det er igennem dette spørgsmål at vi får øje på et koblingspunkt til Foucault.

4.9 Conversation Analysis og kompatibilitetspunkterne til Foucault

Det er ikke overraskende magtbegrebet, der udgør det væsentligste kompatibilitetspunkt mellem Foucault og Conversation Analysis (Heritage 1992: 22ff; Hutchby 1996: 19ff; Wooffitt 2005: 146ff). Hos Heritage er det f.eks. symmetriproblemet omnipotentielle karakter, der får ham til at drage en parallel til Foucault:

“Indeed conversation analysis may end up with an affinity with a rather Foucauldian conception of power [...] The view that power inheres in institutional knowledge, classifications, knowhow and normative arrangements is compatible with the conversation analytic view that it is created, renewed and operationalized in many disparate but interlocking facets of the organization of interaction. Both perspectives converge in the idea that this power inheres both in the knowledge, classificatory and interactional practices of institutions and their incumbents, and in the discretionary freedoms which those practices permit for the incumbents of institutional roles.” (Heritage 1992: 22-23)

Heritage's forsøg på at koble til Foucault uden alligevel rigtigt at gøre det, er et udmærket billede på at Foucault i det hele taget ikke har nogen særlig betydning i hverken ethnomethodology eller conversational analysis. Ian Hutchby's forskning i, hvordan radioværter organiserer samtalen med lyttere, er et andet konkret eksempel, der forsøger at relatere til Foucault, samtidig med at symmetriproblemet inddrages, men på en måde således at den forskningsmæssige relation mellem Conversation Analysis og Foucault fremstår ambivalent. Hutchby undersøger – ligesom Heritage fremhæver ovenfor – at asymmetrier udfolder sig som et dynamisk aspekt ved magt og de samtalendes forskellige muligheder for at trække på kommunikative ressourcer, som den ene part kun har begrænset adgang til (Hutchby 1996: 19). Hutchby lægger vægt på at asymmetrier i institutionelle samtaler primært distribueres igennem talehandlings-sekvenser, som den ene part har en særlig initiativret til at organisere, men som også kan åbne for mulige modstandsstrategier:

“I will show how an asymmetrical distribution of argument resources emerges as a result of that sequential organization; and I will argue that it is these sequential environments that the play of power and its resistance, emerges as an observable accomplishment. [...] I not only analyze power as it is achieved using available verbal resources, but also show that there are ways that powerful strategies [...] can be resisted, and the tables turned.” (Hutchby 1996: 19)

Det er ud fra denne dynamiske forståelse af magt – “interactional asymmetry” eller “structure in action” – at Hutchby direkte knytter an til Foucault:

“Power is an issue on which conversation analysts have tended to remain agnostic. Perhaps it is, at root, a value-laden vernacular concept, or possibly because it is a term deeply associated with the kind of ‘conventional sociology’ against which ethnomethodological approaches have traditionally ranged themselves, power is not a term that CA typically employs. Even when researchers analyze institutional data that clearly show differential distributions of verbal resources between particular social identities, reports favor the more neutral term ‘asymmetry’.” (Hutchby 1996: 114)

Hutchby refererer her til Watson's studie fra 1990 af politiforhøret og de bekendelsesformer, som er effekten af dem. Watson understreger at magt ikke så meget følger af rollefordelingen mellem politi og forbryder, men at magt i stedet skal forstås som et dynamisk element ved selve diskursen, “firmly located in the systematic examination of features integral to the discourse itself” (citeret fra Hutchby 1996: 114).

Samtidig gør Watson imidlertid den indvending gældende at en samtaleanalyse omkring magt må kvalificeres igennem en detaljeret samfunds- og magtteori (Watson trækker på Giddens). Heroverfor fastholder Hutchby at det er muligt at undersøge magtens dynamik empirisk uden et større teorigrundlag, men anerkender samtidig at der kan være en analysestrategisk gevinst ved at integrere studiet i en magtteori. Hutchbys forståelse af magt ligger f.eks. ifølge ham selv tæt Foucaults magtforståelse: "The model of power that thereby emerges [i Hutchby's undersøgelse af asymmetri] is closely related to elements of the theoretical conception outlined by Foucault". Og videre med reference til spilteori:

"Foucault's view of power treats it not as a zero-sum game in which a finite amount of social power gets distributed among social agents and groupings, but instead as a set of potentials which, although always present, can be varyingly exercised, resisted, shifted around, and struggled over by social agents." (Hutchby 1996: 114)

På et andet niveau adskiller Foucault's magtbegreb sig fra Hutchby's og sikkert også mere generelt fra traditionen omkring CA. F.eks. er det ifølge Hutchby ofte uklart, hvilken empirisk status magtdiskurser har hos Foucault, hvis interesse i magt leder forskningsdesignet væk fra mikroniveauet "and toward the larger spans of history traced in archive documents." (ibid.: 115) Ikke desto mindre forsøger Hutchby at demonstrere elementer i Foucaults magtanalytik empirisk ved hjælp af symmetriproblemet (læs: asymmetrier). Det er især to karakteristika ved magtfænomenet hos Foucault, som Hutchby fremhæver: "These ideas are, first, that wherever there is power, there is resistance, and second, that power operates in the most mundane contexts of everyday life, not just at the macro level of large processes" (Hutchby 1996: 115). Det eneste arbejde af Foucault, som Hutchby imidlertid refererer til, er interviewudgivelsen *Power/Knowledge* redigeret af Colin Gordon fra 1977, og implementeringen af Foucault som grundlaget for en tværfaglig udvikling med henblik på en magtanalytik fremstår i den forstand på et meget tyndt grundlag (jf. "indikatormodellen"). I en senere fælles udgivelse af Hutchby & Wooffitt (2008) er Foucault da også helt forsvundet som reference. Det er nu i højere grad et spørgsmål at sofistkere analyseteknikkerne, især transskriptionsproceduren til at undersøge symmetri- og magtproblemet som et "rent" empirisk anliggende. Men det betyder på den anden side ikke at CA er ude af stand til at sige noget systematisk om symmetriproblemet:

"However, this does not mean [opprioriteringen af den teknisk-empiriske analyse, red.] that CA can say nothing systematic about how asymmetries can be related to power in institutional discourse. Indeed, by focusing on the local management of talk, CA can provide compelling accounts of how power is produced through talk-in-interaction, rather than being predetermined by theoretical features of the context" (2008: 212).

Symmetriproblemet står med andre ord stadig helt centralt i Conversation Analysis også uden en magtteori, og som Wooffitt beskriver i en metodebog til samtaleanalyse, så er symmetriproblemet med særlig vægt på magtaspektet stadig væsentligt underbelyst i feltet: "[...] asymmetries of power is relatively unexamined" (Wooffitt, 2005: 139). Når alt kommer til alt, så er det ikke meget magtbegrebet, der er det mest relevante kompatibilitetspunkt mellem CA og Foucault, men derimod opfattelsen af at sproglige interaktioner kan forstås som bevægelser i et sprogspil, der har krav på at blive undersøgt som diskursive strategier, der problematiseres, idealiseres og tilegnes i såvel teori som praksis

4.10 Symmetriproblemets status i Dialogue Analysis

Vi kan nu gå videre og præsentere en anden, nært beslægtet søsterdisciplin til Conversational Analysis, den socio- og psykolingvistiske forskningstradition kaldet Dialogue Analysis. Også her står symmetriproblemet helt centralt og adskiller sig i en analysestrategisk sammenhæng ikke væsentligt fra Conversation Analysis. Og dog er der en mere centraleuropæisk (Prag-lingvistikken) og tysk normativ tilbøjelighed (Hegelianisme) til at fastholde den symmetriske og gensidigt ligeværdige dialog som ideal (Marková 1990, 1991 og 1995), mens andre igen fastholder et mere deskriptivt og formalistisk forskningsprogram (Linell, Gustavsson & Juvonen 1988; Linell 1995; Linell 1998).

Et vigtigt bidrag til Dialogue Analysis-traditionen, hvor også symmetriproblemet gives en selvstændig status som genstandsfelt, udvikles i forbindelse med "Bad Homburg Study Group on The Dynamics of Dialogue", som i perioden 1988-1993 afholder 12 seminarer og publicerer tre antologier: *The Dynamics of Dialogue* (1990), *Asymmetries in Dialogue* (1991) og *Mutualities in Dialogue* (1995). Gruppen består af sociologer, lingvister og psykologer: Jörg Bergman, Rob Farr, Klaus Foppa, Carl Graumann, Thomas Luckmann, Paul Drew, Ivana Marková, Ragnar Rommetveit og Per Linell. Jeg vil i det følgende gøre særlig brug af Linells arbejder med henblik på at præsentere symmetriproblemet, fordi han er den i forskergruppen, der har arbejdet længst med det, og for hvem symmetriproblemet forbliver et tema i tiden efter forskergruppens opløsning.

Per Linell (født 1944) er professor i lingvistik ved Linköping Universitet og tilknyttet et tværfagligt forskningsprogram indenfor kommunikationsstudier. Første gang symmetriproblemet dukker op i hans forskning er i 1987 i et samarbejde med Lennart Gustavsson: *Initiativ och respons. Om dialogens dynamik, dominans och koherens*, som publiceres i 1988 under titlen: "Interactional dominance in dyadic communication: a presentation of initiative-response analysis" (Linell, Gustavsson & Juvonen 1988). Udgangspunktet er sprogspilsanalyse, hvilket betyder at de kommunikative spil, som de undersøger tegner en helhedsstruktur, der har følgende karakteristika (Linell & Gustavsson 1987: 5ff.):

1. At aktiviteten kan afgrænses som en helhed ved at være forskellig fra det, der går forud, og det, der følger efter; dvs. at sprogspilsbegivenheden formelt set har et start- og sluttidspunkt.
2. At sprogspillet har en særlig indretning og et bestemt formål (at den handler om noget bestemt, eller at den går ud på at gøre noget bestemt)
3. At deltagernes handlinger må have et minimum af indsigt og intentionaltet i forhold til spillets regler og formål.

På den baggrund skelner Linell & Gustavsson mellem "billedet af den fuldendte dialog", der som idealtipe er symmetrisk, men som i praksis er umulig at realisere, og den fragmenterede dialog der kan have mere eller mindre karakter af asymmetri: "För övrigt är många, utan tvivel de flesta, dialogsituationer asymmetriske ur dominanssynpunkt, dvs. den ena parten dominerar över den andre i kraft av (exempelvis) status, auktoritet, kompetens eller personlighetstyp" (Linell & Gustavsson 1987: 11-12).

Symmetriproblemet skal altså her forstås som et analysekoncept, hvor igennem Linell et al. opstiller en taksonomi over kommunikative aktiviteter på baggrund af en symmetri-asymmetri-dikotomi, og hvor asymmetrier forbindes med dominans eller aspekter ved magt. Den empiriske iagttagelse af symmetriproblemet går således igennem dominansbegrebet, hvor dominans = asymmetri, og hvor symmetri-asymmetri-konstellationen anvendes som analytisk greb på empiriske samtalsituationer. Igennem initiativ-respons-analyser (IR analysis) går Linell et al. positivistisk til værks ved hjælp af et kompliceret optællingssystem over forskellige typer af samtale-initiativer, der stiller modparten mere eller mindre frit i forhold til at besvare initiativet (varierende fra "strong" til "weak initiative"). På den baggrund er det muligt at aflæse samtalerelationens ("dyadens") "IR-profile" og "IR-difference", hvor balancepunktet mellem symmetri og asymmetri ligger omkring IR-index 0,5. Et politiforhør kommer f.eks. ud med scoren 0,91, hvilket indikerer en markant asymmetri, mens et retsforhør mellem en professionel anklager og den anklagede slår ud i index 1,97, hvilket er en indikation på ekstrem asymmetri (Linell, Gustavsson & Juvonen 1988: 424). Figuren nedenfor viser principperne omkring IR-indekset ud fra forskellige samtaletyper – bemærk her de paradigmatiske valg: Den venskabelige, velafbalancerede samtale (maksimal symmetrisk), radio-lytter-samtalen, doktor-patient-interviewet, et "mildt" politiforhør og det "hårde" retsalsforhør (maksimal asymmetri):

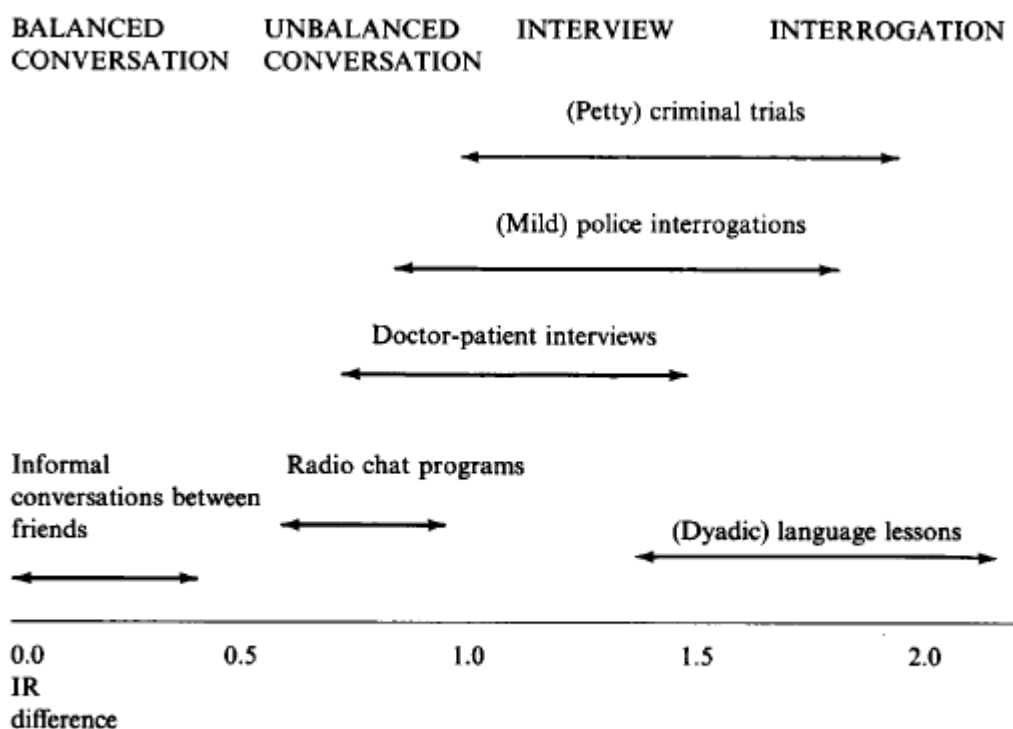


Figure 5. *Interactional asymmetry of some social-situation types*

Kilde: (Linell, Gustavsson & Juvonen 1988: 433)

Det næste vigtige skridt i konceptualiseringen af symmetriproblemet præsenterer Linell i et bidrag til antologien *The Dynamics of Dialogue* (in: Marková & Foppa 1990), hvor asymmetrier stadig forstås igennem dominansbegrebet, samtidig med at det institutionelle perspektiv føjes til:

"This chapter is intended as a contribution to the theory of dialogue, especially as regards the origin and nature of various kinds of asymmetries in dialogues embedded in the contexts of social practices of different levels. [...] Over and across the sequences of initiatives and responses there emerge patterns of symmetry versus asymmetry (dominance). Such emergent patterns can also be understood partly as reproductions of culturally established and institutionally congealed provisions and constraints on communicative activities. [...] It is maintained that to focus on asymmetries in dialogue is theoretically and empirically well founded; such asymmetries epitomize some of the most fundamental properties of human interaction." (Linell 1990:147-48)

Det første, der er værd at bemærke, er at symmetriproblemet i lyset af Linells position rettere burde hedde asymmetriproblemet, men uanset om det er det ene eller det andet, man ønsker at fremhæve, så er pointen at det er dynamikken imellem symmetri og asymmetri, der er hovedsagen ("there emerge patterns of symmetry versus asymmetry", *ibid.*). Dernæst identificerer Linell asymmetri med dominans, og selvom der er tale om dynamiske momenter i samtalen, så er asymmetri som analytisk genstand også et udtryk for institutionaliseret tale ("reproductions of culturally established and institutionally congealed provisions and constraints on communicative activities", *ibid.*).

Kort tid efter den første antologi fra Bad Homburg-gruppen udkommer den næste, der direkte har symmetriproblemet skrevet ind i antologiens titel: *Asymmetries in Dialogue* (ed. Marková, Foppa & Graumann 1991). Her bidrager Linell endnu en gang til at få symmetriproblemet på den dialog-analytiske dagsorden i et samarbejde med den tyske sociolog Thomas Luckmann, hvor symmetriproblemet omtales som "the common point of departure for most analysis of conversation and discourse" (Linell & Luckmann 1991: 1). På den anden side er begrebet også vanskeligt at håndtere analytisk, fordi det refererer til forskellige betydninger:

"The term ['asymmetries', red.] does not stand for one well-defined notion. Rather, we prefer here to introduce it as a cover term for a wide spectrum of phenomena, each of which will need a more precise and redefined analysis in various contexts" (*ibid.*: 2).

Nogle af de vanskeligheder, der følger med begrebet, er at asymmetrier er iboende i dialogens væsen, ligesom dialogen også har et grundlæggende element af reciprocitet og "samhørighed" ("mutuality"). Begge dele hører til dialogens struktur. Samtidig er asymmetrier også dynamiske og skabt i situationen, ligesom symmetriske momenter opstår undervejs. Begge dele hører altså også til dialogens fænomenologi og emergens. Igen er det kombinationen af struktur og dynamik, der er vigtig. På den baggrund foreslår Linell og Luckmann at begreberne asymmetri og reciprocitet reserveres til dialogens strukturelle niveau, mens begreberne dominans og symmetri svarer til dialogens dynamiske niveau.

Selvom der altså er begrebslige nuancer, så bliver resultatet at asymmetri identificeres med et dominans-mønster, "referring to various sorts of 'inequalities' in dialogue processes" (*ibid.*: 4), mens reciprocitet identificeres med symmetriske

mønstre og beslægtede symmetrimarkører som "lighed", "intimitet", "venskab", "samhørighed", "fælles grund", osv. Denne fordeling af symmetri og asymmetri foregår bl.a. på baggrund af en eksplicit henvisning til Martin Bubers Jeg-Det-relation (asymmetrisk-dominant) og Jeg-Du-relation (Reciprok-symmetrisk; se Linell & Luckmann 1991: 6ff.). Disse strukturer og dynamiske mønstre omkring symmetriproblemet kan anskueliggøres igennem følgende skema:

Symmetriproblemet status i Dialogue Analysis	
På struktur-niveau	På fænomen-niveau
<ul style="list-style-type: none"> • Asymmetri versus Reciprocitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominans versus Symmetri
Asymmetriske og dominante mønstre	Reciproke og symmetriske mønstre
<ul style="list-style-type: none"> • Forskelle i rettigheder til at udvikle emner og til at undersøge relevant viden. • Ulige adgang til og kontrol med særlige perspektiver på et givent emne, herunder også kriterier for emnets relevans. • Forskelle mellem aktører i forhold til viden om den anden og evt. autoritativ adgang til uddybende viden. • Asymmetrier i forhold til funktion og arbejdsdeling (coach-fokuspersion-forsker) • Asymmetrier af intersubjektiv karakter (f.eks. en modvillig eller fjendtlig indstilling) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lige rettigheder til at sætte dagsordenen og til at rekvirere relevant viden • Lige adgang til og kontrol med bestemmelsen af væsentligheds- og relevanskriterier i forhold til en given sag. • En fælles historie mellem aktører, der gør begge lige sårbare i forhold til at sætte viden og intime oplysninger om den anden på spil. • Symmetrisk fordeling af rettigheder og pligter i forhold til at tale ud og ytre sig frit om et emne (som f.eks. i venskabet). • Symmetrier af intersubjektiv karakter (f.eks. en velvillig og imødekommende indstilling)

Kilde: Tilvirket på baggrund af Linell & Luckmann 1991: 6ff.

De empiriske cases, som antologien *Asymmetries in Dialogue* præsenterer, og hvor dette skema kommer i anvendelse, er helt parallel med de paradigmatisk valg, som også gælder indenfor Conversation Analysis' studie af symmetriproblemet: Læge-patient (Aronsson 1991), terapeut-klient (Käsermann 1991), instruktør-nybegynder (Wintermantel 1991), hvilket bl.a. får Paul Drew (der også er en autoritet indenfor CA) til at overveje om forskelle i viden er en særlig kilde til asymmetrier i institutionelle sammenhænge, "especially so in those settings in which members of the public or lay clients may not have access to the professional's specialized technical knowledge or knowledge about relevant organizational procedures" (Drew 1991: 22).

Heller ikke indenfor disciplinen Dialogue Analysis finder vi altså eksempler på undersøgelsen af asymmetrier i professionelle samarbejdsrelationer (f.eks. leder-medarbejder). En nytænkning af det empiriske grundlag for studiet af asymmetrier finder vi til gengæld i den samme antologi, hvor Ragnar Rommetveit undersøger asymmetrier i den dramatiske dialog mellem Nora og Helmer i Ibsens *Dukkehjem* (Rommetveit 1991), endda på baggrund af Martin Bubers begrebsapparat (Jeg-Du-grammatikken, Rommetveit 1991: 195). F.eks. hedder det om Helmer's kælenavne til Nora, at de vedligeholder og kamouflerer "interpersonal asymmetries such as those dealt with by Martin Buber [...] in his explication of *Ich-Es* as opposed to *Ich-Du* relations" (ibid.: 211, se også Marková 1991: 223, 237).

I 1995-antologien *Mutualities in Dialogue* (ed. Marková, Foppa & Graumann 1995) er symmetriproblemet atter et centralt tema, der introduceres fra begyndelsen af i Graumanns indledning. Her har asymmetribegrebet fået en positiv ækvivalent i begrebet "komplementaritet", der korrigerer for asymmetri ved at fremhæve dialogens gensidige kvalitet ("mutuality"), og som samtidig gives en immanent status: ("inherent characteristics"):

"One aspect or, rather, one function of mutuality is that one person's contribution is complementary to that of another person's. The idea of designating individual contributions within a mutual relationship as complementary is that they 'fill in' and make up for what is lacking: they mutually round off. [...] In any case, complementarity testifies to asymmetry as an inherent characteristic of dialogues." (Graumann 1995: 4-5)⁴

I samme introducerende kapitel lægger Graumann vægt på at fremhæve mutualitets-begrebets reciproke karakter, men at symmetri og relationel balance ikke er konstituerende for dialoger: "Balance or symmetry is not a constitutive feature of dialogues. On the contrary, it has been argued that reciprocity is a necessary condition for balance [...] and that asymmetry is an inherent feature of dialogues". (ibid.: 8)

Ifølge Graumann er asymmetri et spørgsmål om udøvelsen af social magt: "asymmetry in dialogues frequently implies the exertion of social power" (ibid.:10). Det er i forlængelse heraf at Linells bidrag til antologien også forsyner symmetriproblemet med komplementaritetsbegrebet inspireret af Rommetveits arbejde fra 1974, hvor komplementaritet defineres som en "gensidig anerkendt asymmetri mellem jeg og du i forhold til det, der allerede er kendt": "a reciprocally cognized asymmetry between I and you with respect to what is already known" (Linell 1995: 256).

I sin bog fra 1998 *Approaching Dialogue* gør Linell igen op med symmetriidealet, som det følger af den klassiske dialogfilosofi (bl.a. Buber), fordi det står i vejen for en empirisk funderet kommunikationsmodel:

⁴ I antologiens epilog af R. Rommetveit og R.M. Farr (pp. 264-74) gentages pointen om at asymmetri må forstås som en immanent kvalitet ved "face-to-face"-kommunikation: "The use of plural form 'mutualities' in the title of the book indicates that the very notion of mutuality is itself in need of further clarification and that – within a general dialogical paradigm – it may be necessary to distinguish between different forms of mutuality as well as recognising inherently asymmetric features of immediate, face-to-face communication." (in Marková, Foppa & Grauman 1995: 270)

“The classical tradition defines ‘dialogue’ in a basically normative way; we are concerned with ‘the good dialogue’, which also implies ethical demands on ‘morally charged, authentic relationship’ (Capranzano 1990: 271) between I and thou (cf. Buber 1958: *ich-und-du*). As an empirically grounded model of communication, such a view of dialogue based entirely on symmetry and equality would be unfruitful and counterfactual. In a modern empirical, yet dialogistic approach to discourse, another kind of definition of ‘dialogue’ seems more appropriate: ‘any interaction through language (or other symbolic means between two or several individuals who are mutually co-present (cf. Luckmann 1990). [...] The broad definition based on ‘symbol-based interaction’ removes the conditions of cooperation and symmetry from the essence of ‘dialogue’. Our claim is that co-ordination, which is a weaker form of cooperation, is basic to social activities.” (Linell 1998: 13, se også 1998: 221)

Siden artiklen sammen med Thomas Luckmann fra 1991: “Asymmetries in dialogue: Some conceptual preliminaries” (in: Marková and Foppa 1991) og frem til 1998-publikationen *Approaching Dialogue* er asymmetri hos Linell primært forbundet med forskelle i muligheder for deltagelse og adgang til viden, men Linell gør samtidig opmærksom på at der i en empirisk sammenhæng er en høj grad af mangfoldighed og variation af symmetrier og asymmetrier:

“there are large empirical differences amongst communicative encounters and activities, as regards the degrees of symmetry or mutuality intended or actually achieved; there are many kinds of asymmetries and partial mutualities [...] We can thus say that there are communicative genres and activity types that are characterized by a *systematic dividedness of interests* within a game in which actors orient to each other’s actions; actions are still mutually co-ordinated. [...] there are many other kinds of asymmetries in the various communicative genres [...] There may be *asymmetries of participation*, e.g. complementary patterns of questions and answers [...] There are vast *asymmetries in participants’ familiarity* with, and knowledge of, particular genres.” (Linell 1998 255)

Der er en anden interessant tendens i Linells arbejde, som markerer en bevægelse fra en stram positivistisk position i slutningen af 1980erne til en mere normativ, filosofisk ethos i slutningen af 1990erne (Linell 1998) og frem til en mere ”global” sprogteori i dag: *Rethinking, Language, Mind, and World Dialogically* (Linell 2009). Dog forlader Linell aldrig en fast forankring i en empirisk deskriptiv position.

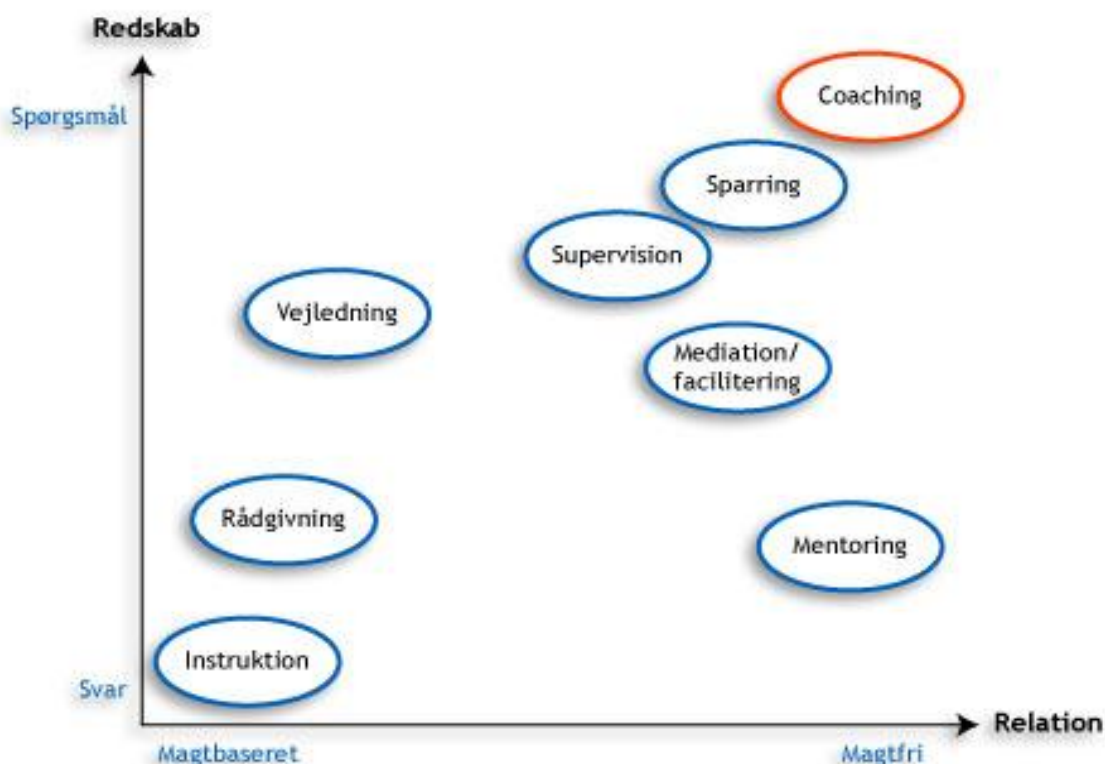
Generelt gælder det at afhandlingen ikke kan følge hverken Conversation Analysis’ eller Dialogue Analysis’ empirisk-deskriptive analysestrategi i forhold til symmetriproblemet, men konceptualiseringen af det begge steder har været til stor hjælp. Den repræsentant i feltet omkring Conversation Analysis og Dialogue Analysis, der kommer tættest på afhandlingens analysestrategi er Goffmans ”face-work-analysis” og hans genealogiske bestemmelse af dette problems oprindelse i ”server-served”-relationen. Dertil kommer at både CA og DA fastholder samtalen som et empirisk fænomen, der bør undersøges som et sprogspil. Afhandlingens truth game-analyse lader sig inspirere herfra i forhold at benævne forskellige ytringer i coachingdiskursen som ”træk” (”turn-taking”), der indgår i diskursive strategier, og hvor indsatsen kan være mere eller mindre af de samtalendes liv og personlighed, men altid uden at falde tilbage på en psykologisering af sproghandlingerne som symptomer på psykologiske gestalter.

4.11 Positionering i coachingfeltet

4.11.1 Positionering i forhold til coachingforskning i Danmark

Vi kan nu gå videre til positionering af afhandlingen i forhold coachingforskningen, som dog skal afgrænses til to ting, dels spørgsmålet om, hvordan symmetriproblemet er stillet her, dels i forhold til Foucaults arbejde. Det er sidste positioneringsrunde inden formuleringen af et empirisk iagttagelsesprogram for truth game-analysens undersøgelse af, hvordan coachingdiskursen problematiseres, idealiseres og tilegnes på baggrund af symmetriproblemet og dets konstitution igennem diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet..

Coachingforskningen i Danmark er relativt ny og er bygget op omkring få personer. En af pionerne på området er Reinhard Stelter, der for nylig er blevet Danmarks første professor i coachingspsykologi ved Institut for Idræt, Københavns Universitet. Som hovedforfatter på antologien fra 2002 om *Coaching, læring, udvikling*, var han tidligt med til at sætte dagsordenen i den danske coachingdebat, men mere som en grundbog og introduktion til coaching end som forskningsformidling. Denne bog får imidlertid en vigtig betydning i forhold til en tidlig tematisering af symmetriproblemet i den danske coachingdebat, idet den definerer coachingsamtalen som et magtfrit rum, hvilket indebærer "at coachen er parat til ikke at intervenere ved at bruge eventuel formel magt, dvs. magt, der er betinget af vedkommendes position, titel eller funktion" (Stelter 2002: 95). Samtidig udvikler en anden antologiens bidragsydere – Peter Hansen Skovmoes – et diagram for DIEU (nu Mannaz), der minder om en variation over "interaktionsdiagrammet" for "dyadiske asymmetrier i institutionelle samtaler", som Linell, Gustavsson & Juvonen opstiller (1988: 433, se ovenfor):



Stelters egen coachingforskning tager udgangspunkt i en kombination af kroppens fænomenologi og socialkonstruktivismen. Blandt andet leverer han en artikel til antologien *Coaching i perspektiv* med overskriften: "Coaching – samtaler om oplevelser og samhandlinger i praksis. En fænomenologisk-socialkonstruktivistisk integrationsmodel" (in: Gørtz & Prehn eds. 2008). Det er en ændring i forhold til den engelske udgave af artiklen fra året før: "Coaching: A process of personal and social meaning making" (Stelter 2007). Her knytter Stelter ganske perifert an til Foucault (*Overvågning og straf*) i følgende formulering om den diskursive magt: "Certain discourses contribute to the establishing of certain power relations that favor certain ways of talking about things and at the same time suppress other perspectives" (2007: 198; 2008: 201). Referencen til Foucault kan først og fremmest ses som et symbolsk udtryk for at Stelter personligt har forladt forestillingen om coaching som et magtfrit rum. Fokus ligger nu i højere grad på den sociale og selvrefleksive menings-skabelse, identitetsfortællingerne i Giddens forstand med henblik på at skrive coachingfænomenet ind i et postmoderne paradigme (Stelter 2009). I denne artikel berører Stelter symmetriproblemet i en modstilling mellem den protreptiske dialog (jf. Kirkeby 2008) og coachingsamtalen:

"The [philosophical, red.] dialogue between coach and coachee is symmetrical, meaning that both are equally engaged. [...] Unlike the usual (asymmetrical) coaching dialogue, this symmetry is important: both coach and coachee are involved and interested in the investigation of specific values, especially because they can be of general interest for all human beings. [...] In the normal (asymmetrical) coaching dialogue, *coachees* are recognized as the experts with regard to the challenges they face. The condition sine qua non of a fruitful coaching dialogue is when it is the coachees who choose the topic and articulate their interest in further reflecting on it [...] A central pre-requisite for an asymmetrical coaching dialogue is mutual *trust*." (Stelter 2009: 211. kursiv i org.)

Stelter refererer til den protreptiske dialog, som om den per definition er symmetrisk i kraft af et ligeværdigt engagement, mens coachingsamtalen er asymmetrisk på grund af arbejdsdelingen mellem coach og coachee. På den ene side fremgår det at asymmetrien følger af at det altid er fokuspersionens opgave at formulere emnet for selve samtalen, hvilket ifølge Stelter er en altafgørende præmis "sine qua non". På den anden side bør coachingsamtalen være symmetrisk og gensidig – "mutual" – på tillidsaksen. Denne position er karakteristisk for den systemisk-socialkonstruktivistiske coachingpsykologi, men i afhandlingen vil denne position blive gendrevet med både teoretiske og empiriske argumenter, først og fremmest fordi denne position helt overser symmetriproblemet dynamiske karakter.

Næst efter Stelter står Kim Gørtz som den, der har ydet et afgørende bidrag til at sætte coaching ind i en forsknings- og formidlingssammenhæng i Danmark, bl.a. på baggrund af de populære coachingcafeer i 2007-8, dernæst som medredaktør på to antologier (Gørtz & Prehn 2008; Gørtz, Drake & Brennan 2008). Ved siden af antologierne præsenterer Gørtz også sit eget selvstændige bidrag til et filosofisk grundlag for coaching (Gørtz 2008), der samtidig er meget praksisorienteret med øvelser og opgaver. I *Coaching for viderekomne* fremhæves Foucault et sted som den filosof, der kan lære os at sige fra overfor socialiseringens tvang til konformitet: "Det er derfor vigtigt, at den coachfilosofiske dialogproces (med Foucault som basis) italesætter modigheden i forbindelse med brud i en given kontekst, hvad angår de ydre ritualer, vaner og tabuer" (2008: 61).

Foucault kan ifølge Gørtz "komme os til undsætning gennem sit skarpe blik for mere eller mindre skjulte underkastelsesprocedurer i kommunikative praksisfelter" (ibid.). Det fremgår heraf at Gørtz fremhæver den "populære" version af Foucaults magtbegreb, der især bygger på *Overvågning og straf*, hvor magt overvejende er en undertrykkende dominansfigur, men desværre forbliver det uklart hos Gørtz, hvordan denne magtform som "skjulte underkastelsesprocedurer" gør sig gældende i coaching som "kommunikativt praksisfelt". Det antydes dog at det handler om skjulte identitetsfigurer, som fokuspersonen/medarbejderen socialiseres ind i uden mulighed for at overveje, på hvilken måde denne subjektivering kunne være bedre i overensstemmelse med den enkeltes egen definition af sig selv. Dette argument, som også er interessant i denne afhandling, bliver som sagt ikke udfoldet hos Gørtz, ligesom det hænger generelt dårligt sammen med Gørtz' forskningsstrategi, der gerne vil dokumentere den organisatoriske effekt og positive forskel af coaching.

Gørtz skal tillige nævnes for hans interessante forord til *Coaching for viderekomne* (2008): "Tid til konvertering", som allerede i overskriften træffer denne afhandlings grundtema: "the schema of conversion". Heri bestemmer Gørtz coachingfænomenet som "en kulturel konverteringsfunktion", der i den coachende leders sted først og fremmest har betydning for "magtens forvandling" (ibid.: 10-11). Coaching sætter ifølge Gørtz en kontroversiel grænse for lederens magt mellem magtudøvelse og magtudfoldelse, og i dette krydsfelt fremtræder coachingsamtalens etiske domæne som et spørgsmål om kontrakter, afklaring af formål og kontekst samt ikke mindst spørgsmålet om fortrolighed (ibid.). I forhold til afhandlingens terminologi formulerer Gørtz her et vigtigt aspekt ved symmetriproblemet, uden dog at gå videre af det spor. Jeg er altså på den ene side enig med Gørtz i konceptionen af coachingfænomenets vigtigste problemfelt. Men jeg går på den anden side netop videre og gør det til afhandlingens forskningstema og røde tråd. Det handler om at spørge til coachingfænomenets generelle funktion i udformningen af samtalerummet, herunder hvordan det konstitueres igennem diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet. Hvilken funktion tjener coachingdiskursen i den moderne organisations "schema of conversion"? Jeg kan samtidig tilslutte mig Gørtz' forslag til at en undersøgelse af dette "skema" må være åben for at det kan skabe noget frugtbart og produktivt:

"Hvis dette er tilfældet [at coaching udgør en konverteringsfunktion, red.], så er vi med coachfænomenet i gang med at ændre, forme og omsætte tanker, sprog, verdener, kulturer, mennesker, relationer, virksomheder. Men til hvad? Og hvorfor? Vi har måske at gøre med omdannelse, omvendelse og omsættelighed? Kort sagt, forvandling. [...] Konverteringstanken er ikke blot nærliggende, når det angår coaching, den er samtidig frugtbart i forhold til at kunne forklare fænomenets funktion inden for flere områder." (Gørtz 2008: 15)

I forlængelse af Stelter og Gørtz kan vi konstatere at Foucault kun i beskedent omfang inddrages som teori- og metodegrundlag i coachingforskningen. Sådan forholder det sig imidlertid ikke med Allan Holmgren, der i sin tiltrædelsesforelæsning som associeret professor ved LPF (CBS) argumenterer for at Foucault tværtimod bør være udgangspunktet for et program om "poststrukturalistisk coaching" (forelæsningen er publiceret som artikel: Holmgren 2006a). Ved at trække på sekundære kilder til Foucault (Lotringer, Fogh Jensen, Heede, m.fl.) opstiller Holmgren et positivt alternativ til den strategisk-målrationalle coachingmodel, som Holmgren er stærkt kritisk overfor (citerne er fra Lotringer):

"God coaching, supervision, konsultation (og lad mig tilføje vejledning, som det hedder i sygeplejerske-verdenen) kan derfor inspireret af Foucault foreløbig defineres – ikke som at formulere sine mål, forhindringer, strategier eller planer – men som refleksioner over relationer til andre mennesker 'At drage omsorg for sig selv indebærer at kende sig selv.' siger Foucault i et interview [...] Og at kende sig selv indebærer 'kendskabet til en række regler for acceptable måder at leve livet på eller til principper, som både er sande og en slags forskrifter [...] At udstyre sig selv med disse sandheder: det er hvor etikken er forbundet med sandhedsspillet." (Holmgren 2006b: 10-11)

Det, som Holmgren får øje på i coachingfænomenet ved hjælp af Foucault, er altså udformningen af et samtalerum som et sandhedsspil, der både er karakteriseret af magt, men også af etik, frihed og mulige subjektiveringer. Strategisk og målrationel coaching er derimod kynisme, mens "coachingens potentielt kritiske og revolutionerende muligheder" (sic!:"schema of conversion") ligger i at "personen kan blive et politisk subjekt, der ikke bare reproducerer de bestående magt-relationer, men producerer mod-magt" (ibid.: 14). På den baggrund opstiller Holmgren en række antagelser – citeret fra Anders Fogh Jensen – om coaching og ledelse i et Foucault-perspektiv:

- "Ledelsen foregår aldrig i et tomrum, men i på forhånd formaterede rum, dvs. rum hvor et eller flere styresystemer (dispositiver) byder sig til"
- "Ledelse er ikke tvang, men påvirkning af udfaldet af andres handlinger ... at tilrettelægge andres handlingsfel-ter" (gouvernementalité)
- "Mens feudaltidens magtkampe handlede om kampen mod herredømmet, og mens det 19. århundredes kampe handlede om kampen mod udnyttelsen, handler det 20. århundredes magtkampe ifølge Foucault om subjektive-ring: Det man bliver gjort til, og gør sig til."
- "Lederen er blevet coach: Han skal følge og træne medarbejderen i sin selvudvikling. Lederen er blevet mentor: Han skal være opdrager og pædagog, der viser vejen. Lederen skal være hyrde igen, blot sætter han ikke sin eksistens, men sit job på spil for andre".
- "De neoliberale menneskeledelsesformer og deres opmuntring til egenudfoldelse betyder ikke disciplinens bort-gang, men en ansproing af dem, der ledes, til at disciplinere sig selv".
- "Lederen er den nye pastor. Coaching indgår altså som en del af et kulturelt selvdisciplineringsprojekt, hvor hver enkelt er blevet sin egen politimand." (ibid.: 12-13)

Antagelserne har imidlertid ikke karakter af et forskningsprogram, og de empiriske erfaringer, som Holmgren belyser antagelserne med, stammer fra hans konsulentvirksomhed. Ikke desto mindre finder vi her et af de tidligste og mest klare udtryk for at Foucault kan bidrage positivt til coachingforskningen. Denne tendens går igen hos Haslebo & Schnoor (2007), hvor de bl.a. på baggrund af Holmgren kritiserer de coachingforståelser, der enten er naive (forestillingen om det magtfri rum) eller kyniske (transparent magtbaseret).

Coachingsamtaler indgår ifølge Haslebo & Schnoor i "den moderne magtudøvelse via den normaliserende bedømmelse", der er fortællinger om, hvordan vi bør være, og hvad vi skal præstere. På den måde internaliserer vi "sådanne dominerende kulturelle diskurser og lader dem tale sandheden om vores identitet." (2007: 35). Resultatet er selvovervågning og selvfordømmelse, og for Haslebo og Schnoor er det en problematisk side ved coachingdisciplinen, som de mener, indtil videre har været overset i en psykologisk sammenhæng. Ligesom Holmgren opstiller de imidlertid et alternativ. Coachingsamtalen kan nemlig på den anden side også bidrage til at skabe nye "veje for alternative og mere foretrukne fortællinger, der gør det muligt for den enkelte leder eller medarbejder at bevæge sig i en ønsket retning. Ideen er at skabe en ny sproglig formation, hvor nye forståelser, perspektiver og positioner bliver mulige og dermed også ideer til nye handlemuligheder" (ibid.). De alternative fortællinger skal ifølge Haslebo og Schnoor, der refererer til Michael Whites formidling af Foucault, konkret udfolde sig igennem en samtaleform, der har tre overordnede formål:

1. at identificere modstandsformer mod normaliserende bedømmelse;
2. at muliggøre fremstillingen af livsformer, der ikke fuldstændig reproducerer de normative identiteter;
3. at skabe basis for alternative identitetsprojekter.

Heri består grundlaget for en *magtreflekterende coachingpraksis* (ibid.: 36). Det giver coaching et andet formål, der ligesom hos Holmgren kan fungere som et alternativ til den strategisk-målrationalle coachingmodel:

"Formålet med coaching er dermed ikke primært, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de givne mål, som det er tilfældet i positionen om coaching som en magtbaseret praksis. Snarere er formålet at give medarbejderen mulighed for at forholde sig til sine egne og organisationens fortællinger uden nødvendigvis at skulle nå et bestemt sted hen." (ibid.: 37-38)

Efter at have åbnet op for denne synsvinkel, begynder Haslebo og Schnoor imidlertid at arbejde sig tilbage til en forestilling om coaching som en magtfri praksis. Genindsættelsen af lederen og medarbejderen som moralske aktører kræver at lederen må "tage sin lederkasket af" (ibid.). Muligheden for at italesætte de normaliserende diskurser forudsætter et magtfrit rum, hvor lederen "lægger sin formelle magt på hylden" og slipper ideen om styring og kontrol. I den magtreflekterende coachingpraksis bør lederen ifølge Haslebo og Schnoor derfor være særlig opmærksom på ikke at reproducere den normative bedømmelse, der introduceres med anvendelsen af særlige selvteknologier i organisationen såsom 360-graders feedback, evalueringsrutiner, personvurdering, osv. (ibid.: 40)

Pointen er at det både for Holmgren, Haslebo og Schnoor gælder at de med inspiration fra Foucault får øje på nogle nye dimensioner i, hvordan magt hænger sammen med subjektivering, og på den baggrund kan de kritisere den strategisk-målrationalle coachingmodel og i stedet opstille et alternativ, der hos Holmgren har "revolutionerende modmagtskarakter", mens det hos Haslebo & Schnoor ender i en forestilling om det magtreflekterende samtalerums mulige åbninger til alternative identitetsprojekter, der ikke på forhånd er defineret af de normaliserende diskursers bedømmelse. Haslebo & Schnoor ender dog i den problematiske position omkring det magtfrie rum på trods af deres kritik af samme.

I en mere akademisk og velskrevet kritik af coaching som selvteknologi leverer Risbjerg og Triantafillou (2008) et lignende signalement af coaching, hvor Foucaults magtanalytik igen tilbyder en anden optik "end den, der fokuserer på, hvorvidt magten er legitim eller illegitim" (2008: 19). Formålet er ikke at opstille et ideal, men at fastholde en kritisk attitude til coaching. Ved hjælp af Foucault defineres magt ind i en sammenhæng med frihed og etik som "kontaktpunktet mellem forsøgene på at gøre noget ved andre (magtrelationer) og disse andres arbejde med sig selv (frihed/etik). Med udgangspunkt i denne forståelse kan coachingens dialogiske proces anskues som 'en menneskelig teknologi', der sigter på at styre individer gennem deres udøvelse af en bestemt etisk praksis" (ibid.). Risbjerg og Triantafillou knytter i den forbindelse an til Holmgrens hypotese om at coaching med Foucault i hånden kan have revolutionerende og frihedsskabende karakter, men ikke uden at tage et vigtigt forbehold:

"Vores pointe er imidlertid, at selvom der nok kan være tale om en form for frigørelse, så vil denne altid være bundet til specifikke moralske koder, der favoriserer bestemte frihedspraksisser (især pligten til konstant selvforbedring) på bekostning af andre. Man kan også sætte spørgsmålstejn ved det rimelige i den læsning af Foucault, der hos Holmgren har en tendens til at nedvurdere eller helt overse, hvordan ikkesproglige forhold ofte vil begrænse effekterne af den 'erobring af sproget', som frigørelsen skal forløb ad. Uden at fornægte sprogets betydning forekommer det os ligeså vigtigt at have blik for de konkrete magtrelationer, der bidrager til at påvirke den coachede persons valg." (ibid. 20)

Risbjerg og Triantafillou har desuden den interessante pointe at samtlige coachingmodeller tilsyneladende er fælles om at tage udgangspunkt i "en teknisk problematisering af, hvordan subjektiv udvikling kan finde sted" (ibid.: 21). Det en pointe, som indeværende afhandling sætter fokus på igennem analysen af samtalerummets konstitution igennem diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet, men derved er det også antydnet at subjektivering muligvis ikke alene lader sig problematisere via teknikker. Denne problematisering finder tværtimod sted igennem et governmentalt skema, der også består af lang række af registre, som har spirituel, økonomisk og politisk karakter. I den forstand har afhandlingen en del til fælles med Risbjerg og Triantafillous kritiske ståsted, selvom den også tager projektet i andre retninger og igennem en mere fyldestgørende analyse.

Det samme kan siges i forbindelse med den skitse til et forskningsprogram, som Laursen og Frimann formulerer i artiklen "Coaching som tidstypisk samfundsfænomen" (2009). Laursen og Frimann kommer fra Aalborg Universitet og er bl.a. tilknyttet det spændende Center for Dialog, ligesom de er vigtige aktører i Masters-uddannelsen i organisatorisk læring, hvor coaching er en væsentlig dimension. Der er flere elementer i Laursen og Frimanns artikel, som direkte korresponderer med afhandlingens analyseramme og problemfelt, bl.a. anslaget til de professionelle hjælpesamtalers sociologi (Laursen & Frimann 2009: 81-83) og coachingssubjektets tre genealogiske dimensioner: begærs mennesket, det bekendende subjekt og det selvledende subjekt (ibid.: 85). Afhandlingen deler ligeledes artiklens samtidsdiagnostiske erkendelsesinteresse, som kommer til udtryk i påstanden om at den professionelle hjælpesamtale konstituerer sig igennem produktionen af subjektivitet, samtidig med at denne aktivitet omkring selvfortællinger ifølge Laursen og Frimann kan anskues som en form for sandhedspraksis:

"[...] et vigtigt aspekt ved de professionelle hjælpersamtaler er, at de så at sige producerer et subjekt (fokuspersonen) ved på baggrund af samspillet mellem en professionel viden (hjelperens) og en personlig viden (fokuspersonens) at generere en form for sandhed om fokuspersonen, der er vejledende for dennes selvforståelse og fremtidige handlinger. [...] Disse tre temaer: begær, ledelse og sandhed kan genfindes i alle hjælpersamtaler, herunder i coaching, både generelt betragtet samt i organisatorisk coaching som en specifik form for coaching." (ibid.: 84-85)

På den baggrund opstiller Laursen & Frimann tre antagelser, "der giver coaching dens særlige historiske profil" (ibid.: 86-87):

1. For det første antagelsen om, at sandheden om subjektet skal fortælles af fokuspersonen selv.
2. For det andet antagelsen om, at fokuspersonen skal lede sig selv gennem sine egne valg.
3. For det tredje antagelsen om, at fokuspersonen selv skal definere og formulere sit eget begær og dermed de ønsker, de skal motivere hendes valg og handlinger.

Herefter stiller Laursen & Frimann det åbne spørgsmål om, hvorvidt disse antagelser kan efterprøves analytisk og empirisk. På en måde tager afhandlingen denne udfordring op, på en måde gør den det ikke. Selve anslaget til et analyseprogram minder på flere punkter om afhandlingens: En undren over coachingsamtalens historiske status i de professionelle samtalers genealogi, herunder antagelsen om at coaching kan undersøges på baggrund af Foucaults begreber om subjektivering og sandhedsspil samt den empiriske analyse af coachingdiskursens tilegnelsesfelt. Afhandlingen sofistikerer selvfølgelig dette anslag igennem opstillingen af analysestrategien *truth game analysis*, ligesom den integrerer et magtperspektiv, som Laursen & Frimann udelader. Dertil kommer at de tre antagelser formuleret ovenfor i afhandlingens perspektiv ikke umiddelbart accepteres som antagelser, men derimod som problematiseringslinjer i en diskursiv strategisk praksis, hvorigennem samtalerummet problematiseres og gives nye muligheder.

4.11.2 *Positionering i forhold til den internationale coachingforskning*

Jeg har nu redegjort for de vigtigste positioner i den danske coachingforskning, som afhandlingen placerer sig i forhold til og vil derfor gå videre med en kort status over den internationale coachingforskning. Den bliver til gengæld ikke så detaljeret som den danske, først og fremmest fordi Foucault stort set ikke bringes i anvendelse i de internationale forskningsmiljøer, ligesom heller ikke symmetriproblemet er specielt i fokus, hviket i grunden er ejendommeligt. Især i betragtning af, hvor stærkt traditionen omkring Conversation Analysis står i England.

Det er næppe for meget sagt at den internationale coachingforskning helt overordnet domineres af den relativt nye tradition omkring Evidence Based Coaching. Det gælder forskningsmiljøerne omkring Sidney University (Cavanagh, Grant & Kemp eds. 2005; Grant & Stober eds. 2006); joint venture-samarbejdet mellem Sidney University og City University London (Palmer 2006), der står bag *International Coaching Psychology Review*; det gælder Coaching & Positive Psychology Initiative på Harvard Medical School (sic!), under ledelse af Carol Kaufmann (2006, 2008) samt Oxford Brooks University, hvorunder *Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* redigeres af Elaine Cox (2003, 2006).

Evidensbaseret coaching defineres af Grant på følgende vis: "the intelligent and conscientious use of best current knowledge integrated with practitioner expertise in making decisions about how to deliver coaching to individual coaching clients and in designing and teaching coach training programs" (Cavanagh, Grant & Kemp eds. 2005:7; Grant & Stober eds. 2006: 6). I 2005-antologien hedder det om evidens-begrebet at det er adapteret fra en medicinsk kontekst, hvorimod netop denne forbindelse problematiseres i 2006-antologien:

"The evidence-based approach is not merely about the use of double-blind, randomized controlled trials or the use of manualized interventions. It is a broader view based on the underlying assumption that translating research evidence into practice can optimize outcomes [...] Critics of evidence-based practice have argued that the gold standard drives toward an unrealistic perfectionism and cannot, in fact, deliver certainty [...] While this may be true, double-blind RCTs, despite their limitations, are often the most rigorous scientific approach to determine the effectiveness of an intervention. [...] However, the key issue here is that coaching engagements are not medical interventions that follow prescribed or manualized treatment regimes, and much coaching does not lend itself to evaluation within a medical model. Indeed, given the nonclinical, nonmedical context of coaching, the medical model may be an entirely inappropriate framework from which to understand, teach, and evaluate coaching" (Grant & Stober 2006: 5).

I nuanceringen af evidens-begrebet, som de to antologier udtrykker, får man det indtryk at det er Dianne Stober, som trækker Anthony Grant i en retning væk fra den medicinske model. F.eks. er overskriften til et af Grants egne bidrag i 2005-antologien "Individual and Group Life Coaching: Initial Findings From a Randomised, Controlled Trial" (Spence & Grant 2005: 143ff.), mens Stobers bidrag til 2006-antologien placerer sig i en traditionel humanistisk diskurs: "Coaching from the Humanistic Perspective" (2006: 17ff.). Helt generelt gælder det at coachingrummet i lyset af evidensbegrebet primært problematiseres ud fra et behov om mere objektiv viden ("theoretically based, empirically grounded"), der kan omsættes til operationelle kompetencer tilegnet igennem adfærdsvidenskaberne. I 2005-antologien hedder det i forlængelse heraf i en konklusion: "Only by exposing itself to the greater objectivity of the behavioral sciences will life coaching attract the attention of those who have hitherto viewed the area with suspicion" (Spencer & Grant 2005: 157). I næsten samme synsvinkel analyseres coaching i en ledelsessammenhæng af Elliot (2005). Målet med artiklen er at lukke gabet mellem den evidensbaserede coachinglitteratur og dens parallel i ledelseslitteraturen ved hjælp af en synkronisering af viden om "effective leadership, its definition and measurement" (ibid.: 112). Samtalerummet problematiseres stort set ikke som ledelsesrum i den forbindelse førend til sidst i artiklen og på en måde, som følger det velkendte skema: Problemet er den traditionelle magtform, der bygger på autoritet. Der er i stedet brug for en ny tilgang, "a new approach is required for leadership in 'postmodern' organisations" (ibid.: 122), hvilket skyldes at gamle strukturer står i vejen for at lederen kan komme ind under huden på de "dybere" lag i medarbejderne:

"previously formally established structures, roles and notions of authority prove inadequate to address the new compelling questions about feel, climate, psychology and sensibility [...] deeper levels of transformational personal influencing are necessary in organisational contexts to achieve sustainable flexibility, coherence, commitment and motivation" (ibid.).

Det er argumenter som dette, der gør kritiske begreber som "human technology" og "intimteknologi" relevante (Miller & Rose 2008: 16; Kirkeby 2006, 2007, 2008a, 2008b), og som sikkert også får bl.a. Kirkeby til at kalde coaching for "afskyeligt" (2008b: 92). Der er således næppe nogen tvivl om at der er vigtige forskelle imellem den danske og den internationale coachinglitteratur med henblik på hvordan og med hvilke konsekvenser coachingsamtalen problematiseres som ledelsesrum. Generelt er der i den internationale coachinglitteratur, og her skelner jeg ikke mellem en forskningsbaseret og mere populær coachingspsykologi, en tendens til at se ganske ensidigt på samtalerummet som et mulighedsrum, hvori lederen kan og bør lære at omstille sig fra en autoritetsbaseret "hård" magt til en mere "blød" og samskabende leder-medarbejderrelation. Tendensen understøttes flere steder. Selv i en bog, der har etikken i centrum for coachingprofessionen – *Law & Ethics in Coaching* – hedder det kortfattet om coachingsamtalen som ledelsesrum:

"Also many workplaces are realizing the value of training their leaders and managers to be coaches themselves, so they can employ the successful tenets of coaching in their management and leadership roles. Leaders are learning to be less command and control and more coachlike" (Williams & Anderson 2006: 7).

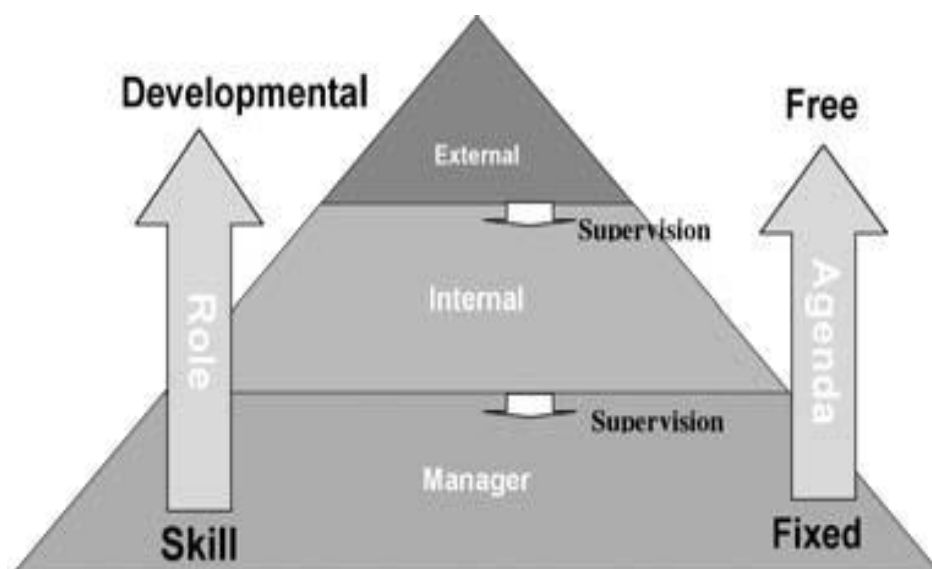
I en anden bog, der ganske vist ikke er forskningsbaseret, men formidlet af ledere og topkonsulenter udi *The Art and Practice of Leadership Coaching* (Morgan, Harkins & Goldsmith eds. 2005) er ledelsesbaseret coaching først og fremmest en karakterudviklende aktivitet, der styrker lederens moral og habitus (ibid.: 66); det er et partnerskab, hvor lederen skal give alt af sig selv, være afklaret omkring den moralske og etiske byrde, de bærer med sig i coachingrelationen, og kan de ikke honorere opgavens moralske imperativ: "then we should refrain" (ibid.: 68). Sådan fortsætter det. Samtlige bidrag, og der er mange, fordi de er usædvanligt korte, næsten katekismeagtige, tegner tilsammen et billede af en ledercoach, der installeres i en "charisma-figur", en mere eller mindre afdæmpet rolle som prædikant i et "tjenende lederskab" (*servant leadership*). Ken Blanchard er et godt eksempel. Han er en af de førende skikkelser indenfor det koncept, der efter sigende skal være ganske udbredt i USA. I artiklen "The Servant Leader as Coach" fra samme udgivelse, argumenterer han for at "coaching og ledelse går hånd i hånd", men på en speciel måde, idet den coachende leder foretager et skifte "from directing people to serving people by guiding, supporting, and cheerleading them as their needs require. The coaches now become servant leaders" (ibid.: 128). Ken Blanchard fortæller i samme tekst, hvordan han har givet sig selv titlen af Chief Spiritual Officer i sit eget konsulentfirma, og i denne egenskab giver han blandt andet en morgenbøn til de 250 ansatte som "voice mail" og som "en del af den omsorg og støtte, vi alle behøver". Konsulentfirmaet hedder i øvrigt *Lead Like Jesus*:

"Suddenly, the ones who developed the vision and direction are now at the bottom of the hierarchy as cheerleaders, supporters, and encouragers. This is where servant leadership kicks in. A major part of my work right now is involved in a Lead Like Jesus movement around the country. Our mission is to challenge and equip people to behave differently. We want leaders to serve rather than rule; to give rather than take. The goal is to become – as Jesus mandated – a servant leader." (ibid.: 129)

Dette citat af Blanchard – forfatteren til *One Minut Manager* og medskaber af situationsbestemt ledelse – giver selvfølgelig et noget karikeret billede, men det er set med danske øjne forbløffende, hvor lidt tilbøjelig den internationale coachinglitteratur er til at problematisere coachingsamtalen som ledelses-, lærings- og subjektiveringsrum. Til gengæld er idealiseringen af disse tre diskursive strategier overvældende. Et godt eksempel er den første grundlæggende udgave af *International Coaching Psychology Review*, der er et joint venture mellem coachingforskningen under Sidney University og City University London. I en af forskningsartiklerne af Fillery-Travis & Lane (2006) fra denne take-off i coachingforskningen refereres til en survey blandt 179 organisationer, hvoraf det fremgår at den langt mest foretrukne coachingmodel er ledelsesbaseret coaching: 79 % af de adspurgte virksomheder bruger denne coachingform (ibid.: 24). Forfatterne kommenterer i forlængelse heraf på en måde, der knapt nok har antydningens karakter, samtidig med at der refereres til en ældre artikel under titlen "From Manager into Coach" (Geber1992):

"It is unlikely and probably unethical for the coaching to be at the developmental level where disclosure of personal and intimate information is required. As identified by Geber (1992) the task of coaching for the manager is, *'the most difficult one to perform and requires the biggest paradigm shift of any new system.'* We should expect managers to need support to attain competence in this role. (ibid.: 27)

Vi hører ikke meget mere til emnet andet end en lille krølle: Desto mere coachingsamtalen er ledelsesbaseret, desto mindre fri er samtalen, desto mere fikseret er dagsordenen. Forfatterne illustrerer denne pointe ved hjælp af en figur, hvor bevægelsen mod apex indikerer en forskydning i forholdet mellem frihed og fiksering: "The breadth and freedom of the coaching agenda will increase as indicated in Figure 1 and the coach will employ a level of intervention appropriate to the agenda" (ibid.: 28, figur p. 29):



Her finder vi altså i det mindste en model, der fremhæver nogle vigtige forskelle alt efter, hvor i organisationen at coachingsamtalen er forankret. Dette forhold problematiseres dog ikke, det er snarere et spørgsmål, der kan løses ved hjælp af lederens kompetenceudvikling, og det er netop det mønster, der tegner sig generelt: Ledelsesbaseret coaching er alene et problem for lederen, der skal lære at blive bedre til at praktisere mere tillid, mindre kontrol.

I en af de klassiske tekster i mainstreamlitteraturen indenfor organisatorisk coaching og ledelse problematiseres samtalerummet på den ene side som et problem omkring udbud og efterspørgsel: Ledelsesbaseret coaching er mere efterspurgt af medarbejdere, end det er praksis; det kræver et skifte i ledelsesstil (mere lederskab og tillid, mindre kontrol), og derfor er det en af de største udfordringer at etablere "a coaching-friendly context" (ibid.: 7). På den anden side gives samtalerummet også en række potentialer: Højere medarbejdertilfredshed og ikke mindst muligheden for at øge lederens personlige udvikling: "considerable personal growth on the part of the manager" (ibid., se også Hunt & Weintraub, 2004). Et lignende mønster finder vi hos Merrill Anderson (2008), der anerkendes som en særlig kapacitet i coachingfeltet, når det kommer til effektmåling (Anderson & Anderson 2005). Dog er han endnu mere optimistisk, hvad angår de organisatoriske "benefits" i forbindelse med ledelsesbaseret coaching og gør det mere tydeligt, hvad medarbejderne får ud af det. I citatet refererer han til et case-studie, der eksplicit omhandler "leaders as coaches":

"This programme is illustrative of a broader trend for leaders to incorporate coaching approaches into their leadership styles. Increasingly, the 'leader as coach' style is replacing the more traditional 'command and control' style. [...] People who work for leaders who use coaching approaches begin to find their own answers to questions. They feel more empowered to explore solutions without a need to gain permission from their leader. As a result, these people become more resourceful. [...] The learning that coaching facilitates becomes self-reinforcing and people incorporate coaching approaches in their interactions with others. [...] The leaders became role models for coaching so that even those direct reports who did not receive formal training in coaching began coaching others" (Anderson 2008: 329).

Jeg vil senere uddybe dette skema, som vi allerede nu har et klart billede af: Coachingsamtalen som ledelsesrum kræver noget andet af lederen eller af ledelseskulturen, en form for autoritativ selv begrænsning, som på kortest mulige formel udtrykker en bevægelse væk fra "command and control" henimod et mere tillidsvækkende og venskabsorienteret rum. Et andet vidnesbyrd på konstruktionen af dette mønster kommer fra Edgar Schein (2006). Og dog tilføjer han et mere kritisk perspektiv. Schein taler om at coaching kan opstå under to forskellige betingelser – enten er det orienteret imod vejledning og terapi, eller også er det en form for indoktrinering og overtalelsetvang:

"Coaching as an option arises under one of two conditions: (1) When a client defines the situation as one in which he or she wants individual help to work on a personal issue, in which case the resulting process can be likened to counselling or therapy, or (2) When a manager asks someone to take on a coaching role to work with an individual to improve job performance or to overcome some developmental deficiencies, in which case the resulting process can be likened to indoctrination or coercive persuasion." (Schein 2006: 17)

Schein spørger på den baggrund til forskellen mellem indoktrinering, træning, uddannelse og coaching – og giver selv svaret:

“What is *implied* in coaching that is different from the other three types of interaction is (1) that the coach does not *necessarily* have in mind a predetermined direction or outcome, (2) that the coach does not have arbitrary power over the target person, and (3) that the target person volunteers and is motivated to learn. If the organization ‘imposes’ a coach and a predetermined direction of learning, then by definition we are dealing with indoctrination, not coaching. [...] If the coach is expected to report back, we are dealing with a situation that may be called ‘coaching’, but is really training or indoctrination. [...] All too often, however, what is expected to learn does not fit his or her personality, so either failure or short-run adaptations without long-run changes are the result.” (Ibid.: 18-20)

Schein tilføjer endvidere følgende kvalitet til coachingsamtalens ydelse, der består i en reformation af det organisatoriske blik. Det handler om at hjælpe klienten til “en ny måde at se på”, m.m.: “a new way of seeing, feeling about, and behaving in situations that are defined by the client as problematic” (ibid.: 19). I den forstand er coachen ikke forskellig fra en “procesorienteret terapeut”, “who helps the client to gain insight into his situation and to figure out to himself how to improve his own behaviour” (ibid.).

Til sidst skal nævnes en interessant artikel af Day, de Haan, Sills, Bertie & Blass (2008) under titlen: “Coaches' Experience of Critical Moments in the Coaching Relationship” publiceret i *Coaching Psychology Review*. Forfatterne er alle tilknyttet som enten faste eller eksterne undervisere/konsulenter på Ashridge Business School. Artiklens primære anliggende at sætte fokus på, hvordan “the relationship between the practitioner and the client is one of the most critical factors in both therapy and executive coaching” (ibid.: 1). Artiklen foretager et review af forskning indenfor terapi, coaching og anden “hjælpekunst”. Den konkluderer bl.a. på den baggrund i en terminologi, der er interessant i forhold til afhandlingens perspektiv på, hvordan coachingmodellen problematiseres igennem symmetriproblemet og dets konstitution igennem en strategier for ledelse, selverkendelse og subjektivitet. Fremfor alt betyder symmetriproblemet byrde som “critical factor” at coachen skal tilegne sig kompetencer og psykodynamiske færdigheder til at dechifrere sin egen følelsesmæssige konstitution: “This findings demonstrates the importance of coaches having a deep understanding og psychology of intimate helping relationships and having insight into their own vulnerabilities and insecurities” (ibid.: 16).

Jeg vender senere tilbage til en præsentation og en mere generel karakteristik af coachingdiskursen og har her nøjedes med at udvælge enkelte tekster, der belyser state of the art i forhold til Foucault, symmetriproblemet eller samtalen som et ledelsesrum. I virkeligheden står vi i den situation at afhandlingen ikke har synderligt meget til fælles med den internationale coachingforskning, der i langt overvejende grad stræber efter målet om evidens og en mulig, objektiviserbar viden om, hvordan coaching virker, og hvad den yder. En videnstradition, som desuden udemærker sig ved at den stort set ikke trækker på Foucault, selvom han andre steder fejres som den mest citerede indenfor human- og socialvidenskaberne. Det er selvfølgelig ikke et problem i sig selv, men det er et billede på afhandlingens position i det internationale forskningsmiljø omkring coaching.

5. TRUTH GAME ANALYSIS 1: DEN FILOSOFISKE SANDHEDSMODEL

5.1 Repetition af formål, teori- og begrebsramme

Formålet i det følgende er at præsentere afhandlingens første *truth game analysis* – fremstillingen af to filosofiske sandhedsmodeller, der begge stiller dialogen i centrum for "sandhedsproduktionen": Den sokratiske dialog hos Platon og Jeg-Du-motivet i Martin Bubers dialogfilosofi. Det sker bl.a. på baggrund af Foucaults analyser af governmentality-begrebets rødder i den antikke filosofi og den kristne pastorale. I kapitlet besvarer jeg følgende spørgsmål: Hvordan er symmetri-problemet i dets tre dimensioner stillet som problem i den sokratiske dialog og i Bubers dialogfilosofiske sandhedsmodel (Jeg-Du-motivet)? Symmetriproblemet står således i centrum for analysen – dvs. de tre problematiseringslinjer, der løber igennem samtalen som 1) et ledelsesrum, 2) et erkendelsesrum og 3) et subjektiveringsrum. Denne analyse af symmetriproblemet i tidligere samtalem modeller og samtaleidealer fører os ikke væk fra coachingdiskursen, tværtimod fører den os direkte ind i coachingsamtalens genealogi og historie.

Det er samtidig værd at gentage Foucaults bestemmelse af "governmentality"-begrebet som en samlebetegnelse for de praktikker, der konstituerer, definerer, organiserer og instrumentaliserer de strategier, som det enkelte individ aktivt anvender i ledelsen af sig selv og andre (1994a: 300). En af de vigtigste teknikker til det formål er samtalen – den dialektiske dialog – bygget op omkring spørgsmål og svar, og som grundlæggende kan anskueliggøres som et spil:

"Questions and answers depend on a game – a game that is at once pleasant and difficult – in which each of the two partners takes pains to use only the rights given him by the other and by the accepted form of the dialogue" (Foucault 1994a: 111-112).

Men hvorfor er den sokratiske samtale så vigtig for analysen? For det første fordi den sokratiske jordemoderkunst generelt fremstilles som kongedisciplinen i den dialektiske dialogs genealogi. Den har endda fortrængt andre hellenistiske modeller: som den stoiske, den kyniske, den epikuræiske (Foucault: 2005: 254). For det andet fordi den stadig idag er en vigtig referencemodel for den dialogiske hjælpekunst, herunder coaching, hvor idealet om at bistå et andet menneske igennem samtale med henblik på at virkeliggøre dennes bedste tilbøjeligheder ("jordemoderkunsten") ganske enkelt har vist sig at have en enestående fascinationskraft i den vestlige kulturkreds. Det skyldes bl.a. at den som dialogisk form præcis kendetegner "opbygningen af den vestlige kultur fra familien og skolen til professionerne, politikken og religionen", idet den stiller skarpt på to ting (Kirkeby 2008d: 253): 1) At vurdere og styrke et andet menneskes professionelle og ideologiske forhold til et fællesskab; 2) At vurdere og styrke et andet menneskes evne til at drage omsorg for sig selv.

Hertil kommer det at den sokratiske dialog forsyner coachingdisciplinen med en spiritualitet, "the essence of coaching", hvis vi hermed forstår en måde at være i verden på, "en stræben efter balance i tilværelsen", "a way of being" (Whitmore 1992: 10). Tiden er igen moden til Sokrates, som Whitmore siger det i *Coaching for Performance* (ibid.: 11, se også Williams & Anderson 2006: 5; Gjerde 2006:).

I første omgang er jeg imidlertid ikke interesseret i at opstille den sokratiske dialog eller Bubers Jeg-Du-model som idealer eller akademiske utopier for samtalen, men i stedet at undersøge dem som en normativ matrix for symmetriproblemet. Det sker ud fra et ønske om at følge Foucaults analyseramme, der spørger til hvilken normativ matrix, der er kriteriet for samtals succes? Hvilke problemer står i vejen for dens implementering? Hvilken viden og sandhedsforpligtelse kræver den af sine deltagere for at kunne tilegnes og lykkes? Hvilke subjektivitetsmuligheder åbner den op for? Der er i den forstand heller ikke tale om en idehistorisk rekonstruktion, men snarere en selvteknologisk analyse, der ifølge Foucault fortjener at blive analyseret på en anden måde. Foucault kalder dette alternativ: "a history of the ontologies of true discourse", "a history of the ontologies of veridiction" (2010: 308). En sådan analysemetode bør udgå fra mindst tre grundlæggende spørgsmål:

First: What is the mode of being peculiar to this or that discourse, as distinct from others, when it introduces a certain specific game of truth into reality? Second question: What is the mode of being that this discourse of veridiction confers on the reality it talks about, through the game of truth it practices? Third question: What is the mode of being that this discourse of veridiction imposes on the subject who employs it, such that this subject can play this specific game of truth properly?" (ibid.: 309)

Disse tre talemomenter – samtalerummets værensmodalitet, dens vidensformer og dens fordringer til subjektet, der træder ind i rummet – er ifølge Foucault fundamentale for en undersøgelse af sandhedsdiskurser ("an ontological history of discourse of truth"), hvilket har to vigtige konsekvenser, som også korresponderer med afhandlingens metodologiske redegørelse fra tidligere. Det er ikke mindst interessant at Foucault fremhæver det standpunkt at ethvert udkast til en ontologi må forstås som en fiktion – eller netop et spil:

"This implies that every discourse, and particularly every discourse of truth, every veridiction, be considered essentially as a practice. Second, it implies that all truth be understood in terms of a game of veridiction. And it implies that every ontology, lastly, be analyzed as a fiction." (ibid.: 310)

I det følgende vil jeg analysere det sokratiske sandhedsspil ud fra de tre sandhedskriterier og talemomenter, som Foucault formulerer ovenfor, men jeg vil ikke blot gentage de pointer, som Foucault allerede har lagt frem i sine egne analyser af de sokratiske sandhedsspil (2010). Jeg forsøger altså at præsentere en relativt selvstændig fortolkning af en af de ældste sandhedsmodeller, vi kender, ved først og fremmest at fastholde symmetriproblemet "dimensionering" af samtalerummet i et ledelses-, erkendelses- og subjektiveringsrum og på den baggrund forsøge at udlede diskursive regler for det sokratiske sandhedsspil, som grundlægger et genealogisk mønster, som transformeres og vedligeholdes frem til coachingdiskursens gennembrud. Endelig vil jeg også trække på Foucault i forhold til nogle centrale begrebslige skanderinger, der tegner konturen til det landskab, som former den vestlige civilisations tidligste tanker om den dialogiske hjælpekunst, dens funktioner som "omvendningsteknologi" og "sjæleledelse". Det er spørgsmålet om, hvordan den dialogiske hjælpekunst – og navnlig den sokratiske jordemoderkunst – er placeret i "the schema of conversion".

5.2 Fra *psychagogia dia ton logon* til *oikonomia psychon* – ”ledelsesøkonomien vedrørende sjælen”

Det er ikke uvæsentligt i den sammenhæng at Foucault fremhæver den sokratiske dialog som det genealogiske mønster for den senere kristne pastorale, helt forskellig fra hinanden, men alligevel i forlængelse af hinanden i forhold til at samtalen bliver det rum, hvori sjælen gøres synlig for os selv. En udvikling, der ifølge Foucault markerer en vending fra den sokratiske selvomsorg (*epimeleia heauton*) til den pastoralske selvfornektelse (*renunciation*):

”Basically, shortly after Epictetus, six or seven centuries after Socrates, I think the different forms of Christian teaching will take over from this parrhesiastic function and gradually divest it of philosophy. In the first place, new relations to Scripture and Revelation, new structures of authority within the Church, and a new definition of asceticism, no longer defined on the basis of self control, but on renunciation of the world, will, I believe, profoundly change the system of truth telling. For a number of centuries it will no longer be philosophy that plays the role of parrésia. What I would suggest is that after moving from politics to this philosophical focal point, philosophy’s great parrhesiastic function was in fact transferred a second time from the philosophical focal point to what we can call the Christian pastoral.” (2010: 348)

I den 8. forelæsning i ”Sikkerhed, Territorium, Befolkning” indleder Foucault med at fortælle om grundlæggelsen af pastoratet og den kristne pastoralmagt. Her fortæller han at mængden af de teknikker og fremgangsmåder, der kendetegner dette felt, har fået et mærkværdigt navn af den græske kirkefader: *Gregor af Nazianz*. Han giver nemlig navnet *oikonomia psychon* som betegnelse for den kristne pastorale (Foucault 2008: 206). Dermed antager økonomi-begrebet en helt anden dimension og et helt andet referencefelt, og ifølge Foucault er dette ledelsesbegreb og dets betydningsfelt ”antagelig et af de vigtigste elementer, som det kristne pastorat har indført i den vestlige verden” (ibid.: 207). I 6. forelæsning spørger Foucault retorisk, hvad denne kunst var før *Gregor fra Nazianz*? Hvad var denne kongelige kunst at lede et andet menneskets sjæl, denne *ars artium, techné technon, episteme epistemon*, før kristendommens institutionalisering af pastoratet? Svaret er ifølge Foucault: filosofien (ibid.: 162). Det betyder imidlertid ikke – og det er vigtigt at være præcis her – at de to samtalemønstre står for det samme, men det betyder at der kan være god grund til at fremhæve nogle centrale elementer i det filosofiske sandhedsspil i forståelsen af den kristne pastorale og den dialogiske hjælpekunst. Først og fremmest forholdet mellem pædagogik og ”psykagogik” (sjæleledelse), men også forholdet mellem det, der hører under filosofien, og det, der hører under det spirituelle. Hvis filosofien fastholder spørgsmålet om, hvad der gør subjektet i stand til at erhverve sand viden, så hævder det spirituelle at tilegnelsen af sandhed kun kan ske på bekostning af at subjektet er rede til at lade sig forvandle: ”there can be no truth without a conversion or a transformation of the subject” (Foucault 2005c: 15). Transformationen af selvet som vejen til ny indsigt er altså grundreglen for det spirituelle på kortest mulige form, hvor de vigtigste udviklingsveje går igennem kærligheden til et andet menneskes sjæl (*erós*) og hårdt arbejde igennem selvdisciplinering (*askesis*). Med askese-begrebet forklarer Foucault et andet sted at han tænker det i en bredere forstand end f.eks. Max Weber, ”but along the same line” (1994a: 282). Hvis Weber stillede spørgsmålet: ”What is the ascetic price of reason?”, så spørger Foucault i stedet: ”How have certain kinds of interdictions required the price of certain kinds of knowledge about oneself?” (ibid.: 224).

5.3 Sandhedsspillet og dets primære aktører: Filosoffen, lægen og præsten

Der er navnlig tre helte – eller skurke om man vil – der har betydning for coaching-begrebets genealogi som dialogisk hjælpekunst og dermed også tre forskellige samtalemodeller, der historisk set er vigtige elementer i grundlaget for den professionalisering af samtalerummet, som vi først senere møder i et erhvervsøkonomisk felt. Det er filosoffen, lægen og præsten, hvor de tre samtalemodeller, der knytter sig til deres gerning, indgår i det, jeg kalder for "coachingarkivet", en betegnelse for coaching-samtalens genealogiske mønster:

1. Den filosofiske samtale, der kan indeles i forskellige underkategorier som f.eks. den sokratiske "jordemoderkunst", "sjæleledelse igennem dialog", "fyrstespejlet", "protreptikken", m.fl. Herunder kan vi tilføje den pædagogiske samtale mellem lærer og elev (vejledning, supervision, mentor-relationen, m.m.).
2. Det kliniske interview indenfor lægevidenskaben mellem læge og patient, herunder selvfølgelig den velkendte analogi mellem filosofi og medicin/terapi.
3. Den bekendende samtale ("skriftestolen", "sjælesorgen", "forhøret", m.m.)

Disse tre forskellige kommunikationssituationer og samtalemodeller, der alle tages op som tema i denne afhandling, er aspekter ved det, Foucault kalder for et "sandhedsspil" (*jeu de vérité*), der er en samlebetegnelse for de samtaleteknikker og praksisformer, de såkaldte "selvteknologier", hvor igennem mennesket forholder sig til sig selv – identitetssøgende og selvkritisk – men altid i en samtale og altid i et netværk af strategiske interaktioner.

Målet for den filosofiske samtale og de sokratiske sandhedsspil er at indlede en subjektiverings- og dannelsesproces (jf. *paideia*-begrebet), hvori "modtageren" af samtalen vender sig kritisk imod sin egen menneskelighed. På en og samme tid betyder *paideia*, som romerne oversætterne til *humanitas* og tyskerne til *Bildung*, to ting: 1) at forme den anden igennem et billede; og 2) at lede den anden igennem et eksempel/paradigme (se f.eks. Heidegger 1998: 166-67). Det afgørende er at denne vending og selvdannelse må komme i stand igennem dialogen med en anden, eller som det hedder i et fragment af Diokles om helbredelse sat på symmetriproblemets formel: Al helbredelse må komme i stand således at den enes åndedræt og fulde opmærksom må være som bundet til den, der taler (Entralgo 1970: 242).

I indledningen har jeg bl.a. henvist til, hvordan symmetriproblemet hos Foucault netop vedrører hele denne spirituelle grammatik omkring "vendingen" eller "omvendingen", og hvordan det i praksis er et spørgsmål om, hvordan den, der taler, gør sig selv til objekt for sig selv og sin samtalepartner, og hvordan denne selvfortælling og truth-telling gives og begrænses plads i et felt af guvernemantalitet, hvor den andens rolle som mediator igennem samtalen er fundamental (Foucault 2005c: 229-30). I antikken findes der en hel serie af begreber og praksisser omkring "the schemes of conversion", som ifølge Foucault vedrører "one of the most important technologies of the self the West has known" (ibid.: 208). Også i det antikke drama har denne forestilling sin berømte form og struktur. Aristoteles definerer som bekendt dramaets højdepunkt med "skæbneomslaget" eller "vendingen" (*peripatien*), hvor hovedpersonens liv tager en uventet drejning, samt "genkendelsen" (*anagnosis*), hvor hovedpersonen lærer noget nyt om sig selv eller sine nære relationer (se Aristoteles' *Poetik*, 1992: 29).

Pointen er at de antikke sandhedsmodeller, og den samtalepraksis de giver anledning til, grundlæggende bygger på en sammenhæng mellem "sjæleledelse" og vendingen af et andet menneskes opmærksomhed imod sig selv igennem samtale (se også Kirkebys arbejder: 2001, 2004, 2006, 2007, 2008a, 2008b, 2008c). Hos Platon finder vi f.eks. referencen til den kunst, der består i "at lede et andet menneskes sjæl igennem dialog" (*techne psychagogia tis dia logon*).⁵ Alene i syvende bog af *Staten* optræder begreberne for "omvending" (*epistrophé, metastrophé* eller *periagogé*) mindst 21 gange (Cushman 2002: 147). Eller som det hedder i *Staten* om den "evne, der findes i ethvert menneskes sjæl", og som i særlig grad aktiveres i den erkendelsesproces, hvorigennem det enkelte menneskes "sjæl vendes om" (*periagogé olés tés psyché*) fra at betragte virkelighedens overflade til at betragte det gode, som er.⁶ Grundelementerne i denne læreproces er de to filosofiske opfordringer til at lære sig selv at kende (*gnothé seauton*) og til at drage omsorg for sig selv (*epimeleia seauton*), som er så dominerende i Foucaults arbejde i hvert fald fra og med *History of Sexuality*. Vi kan ifølge Foucault slet ikke forstå frihedspraksis – fra den subjektive frihed til de store frihedsrevolutioner i England, Frankrig og USA – "unless we take into account the notion or the fundamental schema of conversion" (2005c: 208).

Hele denne problematik, som symmetriproblemet i denne afhandling er det teoretiske og praktiske begreb for, har en konkret social dimension hos Platon, der kommer til udtryk i den konkrete samtale, der enten tager sigte på at vejlede et andet menneske eller at foretage en fælles undersøgelse af et problem. Da vi egentlig først her nærmer os et anliggende for selve samtalemetoden og dens teknikker, skal vi være mere omhyggelige på det punkt. Det afgørende er at symmetriproblemet fører til formuleringen af flere vigtige principper eller regler for det sokratiske sandhedsspil, bl.a. indgåelsen af "den sokratiske kontrakt" eller "the game of *parresia*" (Foucault 2010: 316): tilknytningsprincippet (udvælgelse, genkendelse, venskab, intimitet og sandhed), principperne for den "rette ånd" i samtalens begyndelse og udvikling (den frie tale og den frie tid); tematisering af samtalen som uddannelses- og ledelseskunst, m.m.

Den sokratiske "jordemoderkunst" beskrives af Sokrates selv i dialogen *Theaitetos*, der er opkaldt efter en højtbegavet, ung mand, som agerer samtalepartner for Sokrates. Dialogen kan bruges til en indledende undersøgelse af symmetriproblemet og de regler, der følger af det. Selve dialogens iscenesættelse er interessant, fordi den viser et princip, der gælder i de fleste af Platons dialoger, og som handler om, hvordan selve samtalen kommer i stand. For det første er der aldrig tale om et klientforhold, hvor samtalen er en vare, der skal betales for, som det er sædvane hos sofistene. For det andet skal Sokrates' samtalepartnere næsten altid igennem en udvælgelses- og en tilknytningsfase: Først skal vedkommende introduceres af en anden – typisk ældre person, slægtning eller mentor – som kan stå inde for det unge menneske som en, der er grund til at vente sig noget særligt af. Dernæst skal samtalepartneren, inden samtalen begynder, vække en venskabsfølelse hos Sokrates – den sokratiske *eros*.

I *Theaitetos* kommer udvælgelsesprincippet til udtryk ved at Sokrates bliver præsenteret for Theaitetos af den berømte matematiklærer Theodoros; han er blevet imponeret over den unge mands talent, og i øvrigt ligner han ikke så lidt Sokrates: Braknæse og fremspringende øjne. Denne fysionomiske symmetri bliver udgangspunktet for samtalens be-

⁵ *Faidros*, 260D og 271C (1954: 52 og 73), *Platons Skrifter*, bind VI, 2. oplag, C.A. Reitzels Forlag, København, 1954. Se også Foucault (2010: 331), som har en lidt anden græsk ordstilling: *psukhagogia dia ton logon*.

gyndelse, hvor Sokrates byder Theaitetos velkommen som et spejl for ham selv: "God Dag, Theaitetos! Jeg skal sige dig, jeg er nysgerrig efter at se mig selv og se, hvad det er for et Ansigt, jeg har. For nu fortæller Theodoros her, at det ligner dit." (Theaitetos 144B)

Sokrates drejer nu denne lighed over i en analogi til musikken, hvor symmetrien imellem deres ansigter svarer til at to instrumenter stemmer sammen. Sokrates kommer imidlertid hurtigt frem til den pointe at en lighed i det ydre ikke betyder det store, men hvis ligheden angår noget sjæleligt, forholder det sig anderledes. Et af symmetriproblemets former er med andre ord at vi ikke kan aflæse det indre af det ydre. Derfor må Theaitetos indgå en aftale om at "byde sig til": "Ja, så er øjeblikket kommet, for dig til at byde dig til og for mig til at granske" (ibid. 145B). Det er den "sokratiske kontrakt" praktiske fordring for den undersøgende tilgang, og som Sokrates flere gange i begyndelsen må fastholde samtalepartnere på: "nu må du ikke knibe udenom vor aftale", "frisk mod, hold vor aftale!", osv.

Senere i samme dialog berører Sokrates symmetriproblemets mest radikale figur – muligheden for at være den anden: "kan den, der hverken kender Theaitetos eller Sokrates, falde på den ide, at Sokrates er Theaitetos, eller Theaitetos Sokrates?" (ibid.: 188A) I *Faidros* finder man den samme leg med symmetriproblemet som tilknytningsprincip imellem Sokrates og hans samtalepartner: "Kære Faidros, du tror nok, at jeg ikke kender Faidros. Så kunne jeg ligeså godt indrømme, at jeg ikke kender mig selv." (227C). Et tredje eksempel er fra *Charmides*, hvor Sokrates først er blevet præsenteret for den unge Charmides igennem en anden (præsentationsprincippet), men inden selve samtalen begynder imellem de to stiller Sokrates et mærkeligt spørgsmål: "Og du er helt sikker på, at du ved, hvad jeg hedder?" (155D) Spørgsmålet virker komisk og malplaceret, og i den forstand bidrager det til at opbygge billedet af Sokrates som en lidt mærkelig mand, men da Charmides svarer at han både har hørt meget om Sokrates, men også ved at han er en god bekendt til Charmides' formynder, bliver Sokrates mere rolig; han kan derfor tale mere frit med ham. Igen ser vi altså et eksempel på, hvordan den sokratiske kontrakt i "jordemoderkunsten" helst gerne skal begynde indenfor venskabsfamilære stemning. Endnu vigtigere til at ombryde symmetriproblemet er dog den karakteristiske sokratiske intimitet, hvor samtalerelationen ligeledes i begyndelsen forankres i den sokratiske eros, de homoseksuelle undertoner, som næres af kærligheden til at bistå et ungt menneskes sjæl med at blive smuk.

Den sokratiske eros er grundelementet i den sokratiske kontrakt med henblik på etableringen af nærhed og intimitet. Dette princip kommer måske allerstærkest til udtryk i dialogen *Alkibiades*, hvor idealerne om at kende sig selv (*gnothi seauton*) og at drage omsorg for sig selv (*epimeleia heauton*) eksplicit præsenteres som en sammenhængende fordring, hvor selvomsorg er overbegreb til selverkendelse. I slutningen af dialogen introducerer Sokrates den tanke at begge former for filosofisk praksis – "selverkendelse" og "selvomsorg" – forudsætter et andet menneskes sjæl at spejle sig i (symmetriargumentet).⁷ Spejlet er som bekendt et af de mest udbredte billeder på håndteringen af symmetriproblemet – ikke blot det at to mennesker kan være hinandens spejlbilleder, men også til afstemning af gensidig adfærd. *Alkibiades* adskiller sig i øvrigt fra de tidligere eksempler i forhold til håndteringen af symmetriproblemet, idet præsentationsprincip-

⁶ *Staten*, 7. bog., 518C, s. 93. Se også Heideggers analyse af "Platons doktrin om sandheden" (Heidegger 1949/1998: 166).

pet ikke findes her. Sokrates går derimod direkte til kontraktens anden fase, hvilket sandsynligvis skyldes at Alkibiades og Sokrates allerede har en fælles historie som "elskere". Alkibiades er desuden allerede et navn; han er udset til at få en afgørende rolle i ledelsen af det græske rige og har stået i ledelseslære hos den berømte Perikles. Han er heller ikke længere nogen usikker ung mand, men har derimod en umådelig tillid til egne evner. Sokrates har igennem en årrække været blandt Alkibiades' beundrere, men i modsætning til de mange andre, er Sokrates den eneste, der nu er tilbage. Det mærkelige er at Sokrates har forholdt sig tavs i alle de år, hans indre stemme har afholdt ham fra at tale med Alkibiades, og det er først nu, da de andre beundrere har opgivet ham, at Sokrates insisterer på at få ham i tale. Det bemærkelsesværdige ved denne dialog er at Sokrates stik imod sædvane går direkte asymmetrisk til værks ved at placere Alkibiades i et afhængighedsforhold. På ét niveau er de ganske vist mere symmetriske, fordi Alkibiades på ingen måde deler den form for blufærdighed og følelse af underlegenhed, som andre unge mennesker gør i forhold til Sokrates. Men på et andet niveau lægger Sokrates ikke skjul på at Alkibiades er helt afhængig af hjælpen fra Sokrates, hvis han vil lykkes med sine store politiske ambitioner; ingen af hans planer kan virkeliggøres uden Sokrates:

"Så stor magt, mener jeg, jeg har over dig og over dine foretagender; det er også derfor, tænker jeg, Gud så længe har hindret mig i at tale med dig, mens jeg tålmodigt ventede på det øjeblik, da han gav mig lov. Thi ligesom du håber at kunne bevise din umådelige værdi i staten, og derefter straks at blive almægtig, således nærer jeg håb om, at jeg vil kunne have den største magt over dig, hvis jeg er i stand til at bevise min egen store værdi for dig og til at vise dig, at hverken formynder eller slægting eller nogen som helst ellers er i stand til at overgive dig den magt, som du higer efter, undtagen jeg, vel at mærke med Guds hjælp." (ibid.: 105B)

Alkibiades får en ganske hårdhændet behandling af Sokrates undervejs i samtalen, og man fornemmer flere steder den skæbneagtige mission, som Sokrates lægger i bestræbelserne på at hjælpe ham. Men indimellem antydes det også at det rette øjeblik er forbi. Alkibiades er i en alvorlig tilstand, opslugt og slave af sit eget magtbegær, er han ude af kontakt med det gode og retfærdige i ham selv, og for Sokrates vil det være katastrofalt at lægge ledelsen af staten i hænderne på en mand, der har mistet denne fundamentale forbindelse. Samtalen ender ganske vist i overensstemmelse med den sokratiske kontrakt, hvor Alkibiades accepterer at hans skæbne er afhængig af og forbundet med Sokrates. I den forstand har de byttet roller, der er indtruffet en vending i deres relations balance mellem symmetri og asymmetri, fordi det nu ikke er længere Sokrates, der følger efter Alkibiades, men omvendt: "det ser ud til, at vi kommer til at bytte roller, Sokrates, thi fra denne dag kan jeg ikke lade være at følge dig [...] og fra nu af vil jeg begynde at tage vare på retfærdighedens bud." Hertil svarer Sokrates: "Jeg vil ønske, du må blive ved. Dog er jeg bange, ikke fordi jeg tvivler på, at du er skabt dertil, men fordi jeg ser, hvor mægtig en indflydelse statslivet har. Bare den ikke skal blive for stærk både for mig og for dig!"

I disse sidste ord besegler Sokrates ikke blot Alkibiades skæbne, men også sin egen, idet staten tog livet af dem begge. Sokrates blev som bekendt dømt til døden for gudsbespottelse og for at vildlede byens unge. Alkibiades blev general og førte Athen til et katastrofalt nederlag til Sparta i slaget ved Sicilien i 404 f.kr. Men måske har Sokrates og Alkibiades

⁷ *Alkibiades*, bind X, 132D, s. 281

også haft mere med hinanden at gøre end selve dialogen mellem dem fortæller. *Alkibiades* – som sandsynligvis ikke er skrevet af Platon, men af en fra det samme akademi – kan om ikke andet læses som et forsøg på at "rense" Sokrates for hans deltagelse i Alkibiades' karriere, "alle sokratikeres dårlige samvittighed" (Friis Johansen 1990: 156).

Uanset om denne tolkning har noget på sig eller ej, så er den ikke så vigtig i denne afhandlings sammenhæng. Det er mere væsentligt at fremhæve, hvordan ledelsestemaet i *Alkibiades* er et motiv, der gælder generelt for den sokratiske samtale. Det handler om to ting: Igennem samtalen at demonstrere, hvor lidt vi egentlig ved om det, der er værd at vide (retfærdighed, hvad det vil sige at være menneske, hvordan vi tager vare på det gode i os selv, osv.), og dernæst at gøre opmærksom på, hvordan denne manglende viden er et ledelsesproblem: Hvis vi ikke ved, hvad der er værd at stræbe efter, så er hele grundlaget for ledelsen – af andre som af os selv – draget i tvivl. Det samme gælder i *Theaitetos*, *Staten* og mange andre af dialogerne, hvor udgangspunktet for samtalen fører til en problematisering af den eksisterende ledelsespraksis. Ledelsesopgaven er altså endemålet for de sokratiske sandhedsspil. Det er den måske vigtigste tematiske konstellation, der har en tydelig forbindelse til problemstillingen i denne afhandling: at der er en sammenhæng mellem samtalens kunst og kunsten at lede andre mennesker.

5.3.1 *Subjektets indtræden i den relationelle mundtlighed*

En af Platons tidligste dialoger – ungdomsdialogen *Charmides* – skildrer på fornem vis, hvordan Sokrates praktiserer sit dybeste kald i denne ledelsespraksis (*psychagogia dia ton logon*): at lede unge mennesker frem til en mere rig forståelse og omsorg for sig selv. Det er Sokrates, der indledningsvis fortæller en historie til en ven (som forbliver anonym), og som tager udgangspunkt i at Sokrates netop er vendt hjem fra soldatertjeneste i den græske hærs belejring ved Poteidaia. Han har været af sted i en del år, hvilket fremgår af at Charmides, som er den unge samtalepartner i dialogen, kun var et barn, da Sokrates drog af sted.

Hjemvendt fra krigen er Sokrates således meget opsat på at møde Charmides, der nu regnes for et af byens mest lysende talenter, men i forlængelse af udvælgelsesprincippet for den sokratiske dialog, skal Charmides først præsenteres af en anden – i dette tilfælde hans formynder, Kritias. Udvalgsprincippet er som tidligere beskrevet centralt for etableringen af den sokratiske kontrakt og for samtalens begyndelse. Princippet viser at samtalen altid begynder i en radikal asymmetri, hvor samtalepartneren endnu ikke er myndig til at tale i eget navn. Eller rettere sagt: Charmides må ligesom andre af Sokrates' samtalepartnere tale ud fra et billede, som andre har tegnet af ham. Denne position er forudsætningen for den særlige bevægelse i samtalen, hvor samtalepartneren må bryde asymmetrien og træde frem i sit eget billede. Ligesom i tilfældet med *Theaitetos* kommer dette brud i stand ved at forholdet mellem det ydre og det indre problematiseres ved hjælp af den sokratiske eros. Charmides er en ualmindeligt smuk ung mand, der alene i kraft af sin tilstedeværelse vækker opsigt; han er "ganske uimodståelig", som Sokrates siger, men som han tilføjer: "hvis blot han foruden sin ydre skønhed også har en skøn sjæl". Kritias forsikrer at det har Charmides uden tvivl, hvortil Sokrates forbereder næste fase i etableringen af den sokratiske kontrakt: "Skal vi så ikke blotte hans sjæl og betragte den hellere end hans ydre skikkelse? Han er jo netop i den alder, hvor han gerne vil diskutere." (154E)

”Blottelsen” er en forudsætning for at samtalen kan gå videre – det er et af grundprincipperne for den sokratiske metode, men der er imidlertid et interessant mellemtrin, inden dette princip formuleres. Kritias sender bud efter Charmides, men det foregår igennem et ejendommeligt budskab, hvor Sokrates fremstilles som en læge, der skal behandle Charmides for et ildebefindende. Henvendt til Sokrates siger Kritias: ”Jeg skal sige dig, [...], han har virkelig for nylig sagt til mig, at han føler et tryk i hovedet, straks han står op om morgenen. Du har vel ikke noget imod overfor ham at lade, som om du kender et middel mod hans hovedpine?” (ibid.)

Sokrates er med på spøg og giver faktisk indtryk af at rollen slet ikke er ham fremmed; han fortæller tværtimod at han har en speciel medicin imod hovedpine, der er baseret på bladet fra en bestemt plante, som han har lært at kende i felten af en den thrakiske læge, Zalmoxis, der endda også har ry for at kunne give mennesker udødelighed. Sokrates bevæger sig her på grænsen til det mytiske og det overtroiske, uden at man helt er klar over om han mener det for sjov, men analogien til den gamle naturmedicinske tradition har dog den seriøse pointe at den i modsætning til symptombehandling i den nyere lægevidenskab behandler patienten ud fra et helhedsprincip (se bl.a. Entralgo 1970): Man kan ikke behandle hovedet uden at tage kroppen i betragtning, og man kan heller ikke behandle legemet uden at inddrage sjælen. Sokrates ønsker Charmides tilslutning til denne grundbetragtning, før samtalen kan gå videre. Derefter begynder Sokrates at tale om at det særlige ”lægemiddel” altid først må doseres efter fremsigelsen af en særlig ”trylleformular”, ellers virker kuren ikke. Det viser sig nu at der i denne ”trolddomssnak” gemmer sig en anden vigtig pointe, idet Sokrates fortæller at trylleformularen (*epódais tisin*) er identisk med det at gøre sig ”smukke tanker” (*tous logous einai tous kalous*). Heri ligger den vigtigste forudsætning for at genetablere sundheden i krop og sjæl, og dermed er vi fremme ved en vigtig koncentration i symmetriproblemet. Sokrates fortæller at han har svoret ved edsaflæggelse overfor den thrakiske læge at ingen må overtale ham til at bruge sin ”lægekunst”, uden at ”patienten” først har ladet Sokrates ”behandle hans sjæl med formularen”. Henvendt til Charmides siger Sokrates således: ”Jeg vil kun bruge mit Lægemiddel mod din Hovedpine, hvis du først vil lade mig læse mine trylleformularer over din sjæl, således som min thrakiske gæsteven sagde, at jeg skulle gøre. Vil du ikke det, er jeg bange for, at jeg ikke kan gøre noget for dig, kære Charmides.” (Ibid: 156B/156C-157B, s. 167-68)

Formuleringen i den danske oversættelse lader altså det frivillige samtykke fra en passiv objektposition være forudsætningen for den sokratiske behandling (og den midlertidige løsning af symmetriproblemet), men der er også en anden mulighed, der for mig at se er tættere på originalteksten, og det er at Charmides selv må vise sin ”sjæl” (*paraschein*) for Sokrates, før behandlingen kan begynde.⁸ Denne fortolkning er bedre i overensstemmelse med det, vi allerede har fremhævet i forbindelse med den sokratiske kontrakt: Den sokratiske samtalepartner må af sig selv aktivt træde ud af det billede, som han præsenteres igennem af en anden, dvs. at han må vise en side af sig selv som subjekt, og som hverken kan aflæses af det ydre indtryk eller formidles af en anden person. Til det formål kræves *parrhesia* – men det frimodige svar, som Charmides giver, er ikke en blottelse af sjælen i betydningen af en bekendelse eller afsløringen af en

⁸ Jeg følger her Pedro Lain Entralgos oversættelse: ’let no one persuade you to treat his head if first he has not presented his soul for you to cure it with the charm’ (1970: 116): *The Therapy of the Word – in Classical Antiquity*, Yale University Press, New Haven, 1970. Entralgo har en interessant analyse af ”det terapeutiske” i den antikke filosofi og litteratur. Et andet, men mindre vellykket bidrag til forståelsen af det terapeutiske i den platoniske filosofi er Robert Earl Cushman’s *Therapeia* (1958/2007), der efter min mening lægger for meget vægt på en katolsk læsning af Platon.

hemmelighed; det er i grunden en langt mindre dramatisk indrømmelse af at indrømme sin ikke-viden. Charmides ved ikke, hvad han skal svare, men det er netop denne tilstand af ikke-viden, som danner grundlaget for en indtræden i en mere symmetrisk relation til Sokrates, hvor den fælles undersøgelse først for alvor kan begynde. Eller rettere sagt: det er netop ikke en bevægelse fra asymmetri til symmetri, det er snarere en omfordeling af den samtaleøkonomiske balance imellem symmetri og asymmetri. Charmides er på den ene side mere symmetrisk med Sokrates i kraft af at begge har placeret sig i en position omkring ikke-viden parat til en fælles undersøgelse, men samtidig er relationen også mere asymmetrisk, fordi Charmides har accepteret at "blotte sig" for Sokrates og lade sig lede af ham. Hele dette spil imellem symmetri og asymmetri indgår i etableringen af den sokratiske kontrakt, dels med henblik på at skabe de nødvendige betingelser for at metoden kan gøre nytte, men også for at sikre at Sokrates samtalepartner er parat til at sætte noget af sig selv på spil, herunder modet til at bryde med et eller flere af sine identitetsbilleder.

Hertil kommer at vi i Charmides-dialogen får en tidlig præsentation af at Sokrates placerer sin samtalekunst som et filosofisk sandhedsspil indenfor et medicinsk vidensfelt, ligesom han gør det i den smukke dødsscene fra dialogen *Faidon*, hvor Sokrates' sidste ord til sine venner er en bøn om at ofre en hane til lægeguden Asklepios. Om denne "gæld" til lægevidenskaben alene skal forstås i kraft af de begge tjener et terapeutisk program (Entralgo 1970, Chushman 2002), skal ikke diskuteres her (se Dam Hede 2011); det er tilstrækkeligt at fremhæve, hvordan symmetriproblemet etableres som et praktisk problem, der skal tales igennem for at samtalen kan komme videre, og for at den overhovedet kan have en effekt. Det er en problemstilling, som Platon fastholder fra *Charmides* til alderdoms-dialogen *Lovene*. I *Charmides* formuleres reglen om at den sandhedssøgende skal indgå i en særlig relation til den, der spørger, og som kommer i stand ved at han viser sin sjæl for vedkommende (*paraschesis*, som muligvis er en imperativ-form af *parresia*?).

I *Lovene* præciseres samme regel for det relationelle, men på en lidt anden måde, idet Platon skelner mellem to lægetyper, hvor den første ordinerer medicin uden at lytte til patientens egen historie, "ligesom en tyrann, der er sig selv nok". Denne læges primære opgave er ikke så meget at helbrede patienten som at aflaste sin egen herre og arbejdsgiver med byrden fra de syge. Heroverfor stiller Platon "den frie læge", der lytter nærværende til patientens historie: "han undersøger dem fra grunden og systematisk og forhandler med patienten selv og med hans venner, og derved lærer han også selv noget af de syge, og desuden lærer han selve patienten noget, så godt han da kan, og han giver ham ikke nogen ordination, før han mere eller mindre har fået hans samtykke dertil, og når han så ved stadig at anvende gode ord har fået patienten gjort føjelig, forsøger han at skaffe ham fuldstændig helbredelse." (Se *Lovene*, 719E-720D)

"Den dobbelte helbredelsesmetode" er formuleret omkring symmetriproblemet og igennem den opstiller Platon en række gensidige forpligtelser til en omfordeling: Hjælpekunstens relationelle felt af mundtlighed må have karakter af forhandling mellem venner, gensidig læreproces og den andens frivillige samtykke. Det er en universel problematik for Platon, dvs. at den gælder i alle andre typer af relationer, hvor den ene skal hjælpe den anden – også i en ledelses-sammenhæng. Platon bruger selv eksemplet med en "træningsleder" – det antikke Grækenlands svar på en coach!

5.3.2 Symmetriproblemet i forhold til virkeliggørelsen af den andens potentiale

De dialoger, som der indtil videre har været eksempler fra, viser hvilke forskellige talemomenter, der må være til stede for at skabe en særlig balance imellem symmetri og asymmetri: Samtalerelationen forankres igennem en særlig tilknytning, der er karakteriseret af to principper: Præsentationsprincippet, hvor et billede af samtalepartneren præsenteres for Sokrates af en formynder eller mentor; det andet princip vedrører den sokratiske eros, hvor samtalen føres ind i et intimt felt omkring venskab og velvilje. Dernæst etableres den sokratiske kontrakt omkring en arbejdsdeling – samtalepartneren må byde sig til, svare sandt og på egne vegne, mens Sokrates på den anden side stiller sig til rådighed som "fødselshjælper".

Der er endnu to elementer, som står tilbage i undersøgelsen af symmetriproblemet i den sokratiske samtalemethode. Det ene er den berømte sokratiske ikke-viden, det andet er fordringen om at samtalepartneren skal træde ud af det billede, som han først i samtalen er kommet ind i (præsentationsprincippet). Den sokratiske ikke-viden er et element ved den sokratiske kontrakt og følger af den særlige arbejdsdeling omkring spørgsmål-svar. Det er et princip, der gentages flere steder, men et af de vigtigste er fra *Theaitetos*, hvor Sokrates beskriver sin samtalekunst som "jordemoderkunst": "det allerbetydningsfuldste ved min kunst, [...] at den på enhver måde kan gennemprøve, om det tankefoster, den unges sind sætter i verden, er et gøglebillede og et øjenbedrag, eller et fuldbåret og virkeligt foster." (*Theaitetos* 150A)

På dette sted tematiseres symmetriproblemet ud fra begrebet ikke-viden. Først gælder det selve den position, som Sokrates spørger fra: Ligesom jordemoderen hjælper ved fødsler, når hun ikke længere selv er i den fødedygtige alder, så er Sokrates heller ikke længere i stand til at føde nye tanker, dvs. han besidder ikke selv svarene på de spørgsmål, han stiller. Selvom Sokrates altså besidder en faglighed og en kunst, så placerer den ham ikke i en privilegeret asymmetrisk position, hvor han på forhånd ved, hvad der er det rigtige svar. Tværtimod understreger Sokrates at såfremt den anden har lært noget af samtalen, så er det fordi at han har formået at finde smukke tanker frem fra sig selv. Sokrates berører her en vigtig forestilling, som også er afgørende for coachingmodellen: Der findes vigtige tanker, som vi allerede har i os, men det er samtalen med en anden, der kan gøre dem levende. Et menneske evner ikke at lære en kunst, som vedkommende ikke har forudsætninger for igennem egen erfaring. Den sokratiske jordemoderkunst er således at tilegne sig en erfaring i at undersøge sine egne tanker ved hjælp af en anden, der har erfaring med at lede en sådan samtale. I den forstand repræsenterer den sokratiske jordemoderkunst en anden vigtig regel, som også udgør et centralt motiv i de terapeutiske samtaleidealer: "Forløsnings" og virkeliggørelsen af vigtige tanker og følelser forudsætter en dialogisk passage igennem samtalen med en anden, fordi det er virkningen af *logos etumos*: "this authentic logos refers to the idea that language, that words and phrases in their very reality have an original relationship with truth" (Foucault 2010: 314). Det er den græske kulturs dybe forankring i *logos*, der kommer til udtryk her. Det er ordenes forbundethed til sandheden, der er baggrunden for at Platon til trods for sin foragt for retorikken fastholder at det værste, der kan overgå et menneske, er at blive uvenner med ordene, som Sokrates siger i *Faidon* (89B). Det er i dette relationelle felt af mundtlighed (den aktive *logos*), som er afgørende for de filosofiske sandhedsmodeller og symmetriproblemet heri.

5.4 Det kliniske interview

Forestillingen om at sproget har helbredende karakter og katarsis-funktion forbinder den filosofiske samtale i en analogi til den medicinske anamnese og diagnostik. Det mest berømte billede på denne forbindelse er måske Sokrates døds-scene i *Faidon*, hvor hans sidste ord inden udåndingen er en indtrængende bøn til vennerne omkring ham om at gøre et offer til lægeguden Asklepios. Det kliniske interview er et sandhedsspil på linje med den filosofiske samtale. Det kliniske interview optræder i øvrigt flere steder i Platons forfatterskab i en analogi til den filosofiske samtale, fordi det i begge tilfælde drejer sig om kunsten at bistå og lede et andet menneskes forhold til sig selv. Foucault fremhæver imidlertid i sin analyse et interessant brud mellem de sokratiske samtaleidealer (venskabet, den fælles historie, den sokratiske eros m.m.) og traditionen for terapi inden for medicinsk praksis. Bruddet optræder i forbindelse med lægen Galen fra det 2. århundrede (130-200, A.D.) og hans essay: "Diagnosen og helbredelsen af sjælens lidenskaber". Her anbefaler Galen, at enhver, der ønsker at gøre sig fri af sit eget begær, behøver en samtalepartner, der tør se en i øjnene og fortælle os, hvad han ser, altså en "sandhedsspiller": "we need to appeal to someone to help us to form our opinion of ourselves and to establish an appropriate relationship to self" (Foucault 2010: 44). Men i modsætning til den sokratiske tradition er det bedst, hvis denne samtalepartner ikke kender os i forvejen, han skal være neutral. Galen præsenterer i den forbindelse et andet mindst lige så interessant synspunkt: Samtalepartneren behøver ikke længere at være fagligt uddannet læge eller filosof. Det er vigtigere, at han er i stand til at få klienten til at fortælle sandheden om sig selv og til det formål udvikler Galen en række "akkrediterings spørgsmål": Terapeuten skal kunne redegøre for sine grundholdninger (hvor han står, hvem han er), men hvis han begynder at smigre eller lefle for klienten, bør det med det samme vække hans mistænksomhed. (Foucault 2001:141-42)

Det interessante med Galen og hans anbefalinger er, at symmetriproblemet finder en anden løsning end hos Sokrates. Symmetriproblemet løses forskydes til et andet sted, fordi Galen ændrer i samtaleøkonomiens omfordelingsprincipper ved at nedtone venskabet og den fælles historie og ved at fremhæve neutraliteten i samtalerelationen. Venkab baserer sig på en lighedsrelation og en fælles historie, mens neutralitet baserer sig på anonymitet og en forskellig historie inden for den samme relation. Det er to forskellige værdigrundlag, som den terapeutiske samtale placeres i, hvor Galens samtalemodel i højere grad anser personhistoriske asymmetrier i samtalerelationen som ressourcer for den terapeutiske effekt, mens den sokratiske model anvender en diametralt modsat logik. Til gengæld kræver Galens samtalemodel at der kompenseres i samtaleøkonomiens symmetribalancer et andet sted. Når venskabet og den fælles historie ikke længere kan sige god for terapeutens evner og professionalitet, kræver det et større researcharbejde af klienten i forhold til terapeutens ethos og "credit". På en måde kan man sige at symmetri og gensidighed må genetableres på et andet niveau i Galens samtalemodel, når han anbefaler at klienten forud for samtalerne undersøger terapeutens karakterhistorie ved hjælp af afdækkende spørgsmål. Symmetriproblemet mellem terapeut og klient bliver med andre ord vendt om, fordi det kronologisk set først er et problem for terapeuten at han skal bevise sit værd for klienten i den samtale, der går forud for selve den terapeutiske samtale. Når først den konkrete aftale og kontrakt foreligger, vendes symmetriproblemet om igen, fordi det nu gælder om at få klienten til åbne sig for sin historie.

5.5 Bekendelsen som sprog- og sandhedsspil

Bekendelsens rolle som samtalemiddel i den pastorale magt skal kort omtales her – igen på baggrund af Foucault – fordi bekendelsen ligesom den filosofiske samtalemiddel og det kliniske interview indgår i coachingarkivet og coachingsamtalens genealogiske mønstre. På den ene side indskriver Foucault den filosofiske samtale og bekendelsesdialogen i det samme genealogiske mønster, men han vil på den anden side også gerne understrege nogle vigtige forskelle generelt i forbindelse med den platoniske psychagogik og konkret i forbindelse med det sted i Sokrates' forsvarstale, der har bekendelsesagtig karakter:

"And nothing appears to me to be further from Platonic psychagogy than the idea that a rhetoric of confession (aveu) in a judicial setting could bring about the transformation of the unjust into the just. [...] So Socrates' game with regard to his judges has nothing to do with confession; it is another game entirely. It is not a confession of the offense committed, but obedience to the laws so as not to commit an injustice by disobeying them. So let's not cite the example of Socrates to confirm the meaning of this so called scene of therapeutic and psychagogic confession." (2010: 362)

Den filosofiske bekendelse er altså rettet mod en norm og guddommelig målestok, der blotlægger en eksistentiel "skyld" i forhold til fuldendelsen af ideen om det gode liv, mens den kristne bekendelse ingår i en frelsesøkonomi, et samvittighedens regnskab med henblik på sjælens fortsatte eksistens i det hinsides. Det vigtige er her at den pastorale magt betjener sig af bekendelsen som en teknik til at komme ind under huden på et andet menneske:

"Den kan ikke udøves uden at vide, hvad der foregår på indersiden af folks bevidsthed, uden at undersøge deres sjæl, uden at få dem til at afsløre deres inderste hemmeligheder. Den indebærer en viden om samvittigheden og en evne til at lede den. [...] den er koblet til produktionen af sandhed – sandheden om individets eget selv." (Foucault 1983: 214)

Bekendelsen har som samtalefigur altid handlet om, at et menneske fortæller en historie om sig selv, der både er mere personlig og mere ærlig i forhold til, hvad vedkommende ellers lægger vægt på at fortælle. Træder man ind i bekendelsens samtalerum, er man forpligtet til at vise en side af sig selv, som til daglig er mere skjult, mere intimt organiseret. Bekendelsen er derfor en særlig livsfortælling; en status og et regnskab, der *skal* fortælles til nogen. Det er med andre ord ikke nok at gøre sine bekendelser for sig selv i det skjulte eller i sine tanker; den skal lægges frem og bevidnes som tale. I den sokratiske samtalekunst kommer bekendelsen til udtryk som en selvkritik af, at man har forsømt noget vigtigt i sit liv: Uddannelsen af sig selv og sine børn, varetagelsen af et offentligt embede, det manglende bidrag til fællesskabet osv. Forskellen til den kristne bekendelse og den pastorale magt er, at denne form for selvkritik ikke er institutionaliseret i en frelsesøkonomi, men snarere handler om en filosofisk indstilling til sit eget liv i et politisk fællesskab. Bekendelsen skifter altså karakter i kristendommen. Hos den katolske kirkefader Augustin er den principielt set forbundet med trosbekendelsen med henblik på at opnå frelse, det er en lovprisning af Gud og ikke først og fremmest en syndens og selvkritikkens samtale; det er den tale, hvori Gud bliver levende for den troende (jf. Augustins *Bekendelser*, 1. bog, afs. 6).

Op igennem middelalderen bliver bekendelsen en stadig vigtigere bodspraksis inden for vedligeholdelsen og distributionen af den pastorale magt som alternativ domsinstans. F.eks. bliver det lovpligtigt at aflægge skrifte mindst en gang om året ifm. det 4. Lateranerkoncil i 1215. Der indstiftes "en permanent domstol, som hver eneste troende med jævne mellemrum stævnes for" (Foucault 2008: 218). Herefter følger hele bevægelsen frem imod reformationen, protestantismens etablering, modreformationen, det 18. århundredes pædagogik og det 19. århundredes lægevidenskab. Udbredelsen af bekendelsesdiskursen bidrager således til skabelsen af det moderne individ som en individualiseringsprocedure. Ifølge Foucault er bekendelsen blevet "en af den vestlige verdens højest vurderede teknikker for produktion af sandhed"; mennesket er "blevet et bekendende dyr" (1976/1994: 66-67).

Foucault lægger især vægt på, at bekendelsen er blevet omplaceret som sandhedsteknikker på to områder: I forhørsteknikker vedrørende straffep praksis samt i psykiatrien, der eksperimenterer med bekendelsen i udviklingen af nye interviewteknikker i behandlingen af sindslidende, "således at denne nu tenderer henimod ikke bare at gælde det, subjektet gerne ville skjule, men også det, som er skjult for subjektet selv og kun brudstykkevis kan komme frem i lyset, gennem et bekendelsesarbejde hvori den udspørgende og den udspurgte fra hver deres side deltager" (ibid.: 74). Bekendelsessubjektet får altså i endnu højere grad brug for en professionel samtalepartner, hvilket intensiverer og forstærker asymmetrien i samtalerelationen. Ikke nok med at den bekendende skal være rede til at udlevere sig selv, vedkommende er også afhængig af, at interviewereren har de fornødne teknikker og indsigt i det ubevidste til at få det frem, der er skjult for den bekendende selv.

5.6 Spiritualiteten i den græske logos

Lad os nu prøve at sammenfatte de tre forskellige, men alligevel indbyrdes forbundne specifikationer af den dialogiske hjælpekunst, der tilsammen tegner konturen af den filosofisk-medicinske-terapeutiske sandhedsmodel, og hvis primære aktører vi har identificeret i filosofien, lægen og præsten. Det er klart nok at vi her med begrebet *logos etumos* aner konturen til en spiritualitet og karismatisk tænkning i den antikke filosofi, hvis vi med Foucault forstår det spirituelle på følgende måde:

"By spirituality I mean – but I'm not sure this definition can hold for very long – the subject's attainment of a certain mode of being and the transformations that the subject must carry out on itself to attain this mode of being. I believe that spirituality and philosophy were identical or nearly identical in ancient spirituality" (Foucault 1994a: 294)

"I think we could call 'spirituality' the search, practice, and experience through which the subject carries out the necessary transformations on himself in order to have access to the truth. We will call 'spirituality' then the set of these researches, practices, and experiences, which may be purifications, ascetic exercises, renunciations, conversions of looking, modifications of existence, etc. which are, not for knowledge but for the subject, for the subject's very being, the price to be paid for access to the truth" (Foucault 2005c: 15-17).

Det spirituelle er altså en formel for, hvordan en ændring af den enkeltes forhold til og omsorg for sig selv igennem askese og selvdisciplinering kan føre til en mere "sand" måde at være i verden på. Når ledelsen af sig selv og andre forbinder sig med nye måder at skelne mellem sandt og falsk på, så får vi ifølge Foucault grundlaget for en "*political spiritualité*" (Foucault 1991: 82, 1994b: XXIII). Vi får altså her en sammenhæng, som er særlig vigtig for afhandlingens videre analyse, nemlig en linje, der forbinder den filosofiske diskurs med en spiritualitet, et subjektiveringsrum, der omvender den enkeltes forhold til sig selv, dvs. den enkeltes ledelse af og omsorg for sig selv, der endelig bliver politisk, idet den knytter an til forskellen mellem sandt og falsk. Hele denne sammenhæng kan føres tilbage til den græske logos-figur, der som sandhedshændelse (*aletheia*) har karakter af begivenhed (*pragma*).

Logos etumos er således i den filosofiske sandhedsmodel det upyntede sprog, den ærlige, nøgne tale, som aldrig kan udtrykkes igennem en metode eller en teknik, men som indfinder sig i og med samtalens begivenhed. Det er sandheden som åbenbaring og fænomen, der viser sig ved ikke længere at være skjult, "det uskjulte" jf. Heideggers analyse af Platons sandhedsbegreb (1998: 155ff.). Ifølge Foucault er *logos etumos* den sokratiske samtales væsentligste bindeled mellem samtalens værensmodalitet og sandhed:

"Etumos language [...] is the language closest to truth and the language in which the truth is expressed. And I think this is one of the most fundamental features of philosophical language or, if you like, of the mode of being of philosophical discourse [...] What defines the mode of being of this philosophical language, as opposed to rhetorical language, is the relationship to the speaking subject and not the relationship to the individual being addressed." (2010: 314-15)

Det betyder samtidig at der for den sokratiske sandhedsmodel eksisterer et særligt forhold mellem sandhed og samtale, som ikke kan være givet på forhånd, men som må vise sig i kraft af samtalen: "truth must be a constant and permanent function of the discourse (Foucault 2010: 331). Det er kernen i den sokratiske bestemmelse af retorik som sjæleledelse: "how the truth is not the psychological precondition of the practice of the art of oratory, but must be that to which discourse refers at every moment. [...] it is nothing other than a general form of what he calls *psukhagogia dia ton logon* (psychagogy through discourse)" (ibid.).

Det er endelig vigtigt at fremhæve denne ontologiske dimension, det spirituelle moment i talen, af to grunde: For det første fordi det artikulerer et specielt begreb om selvet som subjektivering, dvs. netop som et "skeende selv", der ikke foreligger som en forudgiven essen, men som bliver til i kraft af samtalens begivenhed (se især Kirkeby 2008c), og som Foucault i en berømt formulering skelner fra det psykoanalytiske selv og den "californiske kult over selvet":

"In the Californian cult of the self, one is supposed to discover one's true self, to separate it from that which obscure or alienate it, to decipher its truth thanks to psychological or psychoanalytic science, which is supposed to be able to tell you what your true self is. Therefore, not only do I not identify this ancient culture of the self with what you might call the Californian cult of the self, I think they are diametrically opposed" (Foucault 1994a: 271).

For det andet finder vi i den sokratiske spiritualitet, og herunder i forestillingen om *logos etumos* og i fordringen om dets virkeliggørelse igennem indtrædelsen i den relationelle mundtlighed, et skema, som vi senere skal vende tilbage til i

forbindelse med først og fremmest den dialogfilosofiske sandhedsmodel hos Martin Buber, men som går igen i den dialogiske hjælpekunsts genealogi. Skemaet består af tre pragma-dialogiske momenter, der betoner samtalen som begivenhed (pragma = handling, begivenhed): Samtale-karismaet, Jeg-Du-hypotesen og den relationelle mundtligheds intimitet. Skemaet udtrykker anslaget til en ontologisk bestemmelse af den filosofiske sandhedsmodel, dvs. dens "mode of being", som ifølge Foucault principielt må forstås som fiktion og forestilling, men som kan erfares som spil. De forskellige "ontologiske" kvaliteter i skemaet kan dog være svære at skelne fra hinanden, men de udtrykker i rækkefølge mødet, selvførelsen og samtalen "ånd" – og dermed samtalediskursens værensmodalitet. Kort sagt finder vi i dette skema et motiv og et idealbillede til symmetriproblemets ideelle håndtering, der har en gammel filosofisk historie, hvor man forestiller sig at det dialogiske møde anslår en fælles "midte", et "vi" i centrum af den dialogiske begivenhed, som giver muligheden for skabelsen af en fælles erfaring, der har sandhedskarakter (Kirkeby 2008c: 86).

Tablet. Det filosofiske sandhedsspils pragma-dialogiske momenter og værensmodaliteter

Jeg-Du-hypotesen ("Mødet")	Den relationelle mundtligheds intimitet ("Selvførelsen")	Samtale-karismaet ("Ånden")
Forestillingen om at to eller flere, der taler sammen, kan blive mere symmetriske i forhold til hinanden, og at denne symmetri er forudsætningen for at erfare en særlig dyrbar side af tilværelsen. Det er kærligheden urbillede, der både er åbenbaringen af en virkelig, fælles verden, men også en "spirituel" oplevelse, et religiøst motiv, der muligvis ændrer på vores forhold til os selv.	Oplevelsen af at en samtale sætter noget af den andens liv på spil, der typisk karakteriserer samtalen med en særlig intimitet (den sokratiske eros), der har venskabs eller en særlig tillidsfuld karakter, men også forestillingen om at vi kun kan forstå os selv igennem dialogen med en fortrolig partner, at vores subjektivitet altid i sidste instans er social, men som kræver et anonymt eller fortroligt rum at iscenesætte den igennem.	Forestillingen om at en samtale kan blive til en særlig sandhedsbegivenhed, en samtalen "nådegave", et nærvær som hænger sammen med de to andre momenter, og som knytter sig til forestillingen om <i>logos etumos</i> . Sandheden, der sigtes til her, er "det uskjulte", der ikke længere er gemt væk. Det er oplevelsen af at samtalen har fået sit eget liv ("ånd"), som kun kan modtages og altså ikke styres efter en intention.

5.7 Delkonklusion

Vi kan nu sammenfatte analysen af den sokratiske samtalemethode ud fra de tre kriterier, som Foucault opstillede som programmatisk for truth game analysis:

1. Samtalediskursens "værensmodalitet" ("mode of being")
2. Samtalediskursens "vidensmodalitet" ("knowledge of being")
3. Samtalediskursens fordring til, hvad samtalepartneren må sætte på spil af sig selv for at spille spillet ("the normative framework").

Det sokratiske sandhedsspil etableres igennem den sokratiske kontrakt som en omfordeling af balancen mellem asymmetri og symmetri. Først ved hjælp af et udvælgelsesprincip, hvor en anerkendt personlighed præsenterer en ung mand igennem et billede, dernæst igennem et tilknytningssprincip, som dels vedrører bevægelsen ind i den intimitet, der karakteriserer den sokratiske eros; dels hænger sammen med at samtalepartneren må bryde med sit eget identitetsbillede og vise sig, "som han er", eller som dialogen tillader ham at være. Venskabet og den sokratiske eros er altså det særegne for samtalsens "mode of being", der er forudsætningen for den subjektiveringsproces, som er målet for samtalen. Samtalepartneren må "åbne sig", "blotte sin sjæl", "stille sig til rådighed for Sokrates' undersøgelse", dvs. reglerne for, hvad han må sætte på spil for at spille det sokratiske sandhedsspil. Her finder vi et relationskema og et tilknytningssprincip, som er den måske første konstruktion af de mekanismer, som psykoanalysen langt senere navngiver overføring og modoverføring. Eller uden at psykologisere dette sted hos Sokrates, så får vi her "den sokratiske lov" præsenteret, der gælder at subjektiveringsprocessen ("vendingen imod sig selv") må gå igennem en anden i en form for dialogisk passage ved hjælp af det samtalen, gør synligt for de samtalende.

Omfordelingen af den samtaleøkonomiske balance mellem symmetri og asymmetri er således en vigtig forudsætning for samtalsens karakterskabende effekt indenfor det filosofiske program, der er baseret på den dobbelte fordring om at kende sig selv og at drage omsorg for sig selv. Det sker igennem virkeliggørelsen af den relationelle mundtlighed, som må følge af ordene selv: *hōpōia dan tis tukhē epelthousa*, "as it happens, as they come" (Foucault 2010: 313). Dette element vedrører samtalsens processuelle udvikling som dialogisk begivenhed, hvori selvet og bevidstheden "sker" (jf. Kirkeby (2008c), som bl.a. bygger på en strategisk (læs: ikke-retorisk) indstilling til sproget (*logos etumos*). Aristoteles taler om den samme kvalitet, når han siger at talerens karakter og menneskelighed, hans ethos, må vise sig af talen selv (se også Kirkeby, Dam Hede m.fl. 2008).

Målet er skabelsen af en smuk sjæl; at stille sig til rådighed for Gud ved at ære sig selv. "Teknikkerne" er tilegnelsen af den relationelle mundtligheds sprogspil, der er fremsigelsen og undersøgelsen af gode tanker indenfor rammerne af et venskab. Denne figur er fundamental for den sokratiske samtalemethode, ligesom den er det for samtlige coachingmodeller, fordi den fremhæver vigtigheden af at undersøge det sprog, som samtalen med os selv foregår igennem, men også at kunne lade sig føre med af samtalen for at modtage dens karakter af sandhed.

Vi får i den filosofiske sandhedsmodel her grundlaget for tre pragma-dialogiske momenter, som al samtalekunst sidenhen vil forsøge at integrere som et spirituelt grundlag eller som et teknisk anliggende. Jeg har valgt at give disse tre momenter særlige begreber, som vil blive taget op og uddybet undervejs i afhandlingen: Jeg-Du-hypotesen, Samtalekarismaet; den relationelle mundtligheds intimitet. Disse tre talemomenter refererer alle til:

- **Samtalediskursens "værensmodalitet" ("mode of being"):** Spiritualiteten og det filosofiske sprogs mulige forbindelse til sandhed som en passage og vending imod en anden "way of being", venskabet gensidighed som ramme for læring, den sokratiske eros, at være på samtalens vegne, indtrædelsen i den relationelle mundtlighed som begyndelsen på den dialogiske passage ved hjælp af den sokratiske jordemoderkunst.
- **Samtalediskursens "vidensmodalitet" ("knowledge of being"):** At de samtalende ikke kender sandheden på forhånd (ikke-viden), indsigt i grænserne for, hvad vi kan vide om os selv og den anden, øje for sammenhængen mellem krop og sjæl, evnen til at lege med begreberne og at kunne undersøge dem dialektisk.
- **Samtalediskursens normative matricer ("the normative framework"):** Samtalediskursens fordring til, hvad samtalepartnerne må sætte på spil af sig selv for at kunne spille spillet: Frivillig accept af den sokratiske kontrakt vedrørende arbejdsdelingen i samtalen med henblik på at undersøge forudindtagede meninger. Samtalepartneren må tale på vegne af sig selv og dermed bryde med det identitetsbillede, som samtalen begynder i. Samtalepartneren må derved være rede til at vise en side af sig selv, som kan blive til genstand for selvkritik, dvs. åbne sig for den anden. Hertil kommer hele det normative register, som Kirkeby opstiller i forbindelse de seks eventualer, der udtrykker et ideal for realiseringen af "dynamiske asymmetrier".
- **Subjekiveringsrum:** Vendingen imod det, der er væsentligt for en selv og det politiske fællesskab igennem dialogisk hjælpekunst; en hjælp, der må tilvejebringes igennem en anden en særlig samtalerelation (Jeg-Du-hypotesen). "Effekten" af denne transformation, samtalens "nådegave" (Samtalekarismaet), er en ændring af den enkeltes forhold til sig selv: At leve og handle i overensstemmelse med sine egne idealer, at være loyal overfor loven, at øve sig i at tænke de tanker, der er værd at tænke, at ære sig selv ved at ære Gud, at genkende noget nyt i sig selv på baggrund af det sagte, at drage omsorg for sig selv på baggrund af denne indsigt, at lære af selvkritik.
- **Ledelsesrum:** Samtalen er ramme for ledelsen af et andet menneskes sjæl (*techne psychagogia tes dia logon*), sjælens synliggørelse i samtalen i den udstrækning at ordene formår at gøre selvet synligt for de samtalendes blikke.

6. VIDERE UNDERSØGELSE AF SKEMAET FOR DEN FILOSOFISKE SANDHEDSMODEL

6.1 "Jeg-Du"-hypotesen, den relationelle mundtlighed og "samtale-karismaet"

Da FN's Generalsekretær Dag Hammarskjöld den 18. september 1961 styrtede ned med sit fly over det nordlige Rhodessa, havde han den seneste tyske udgave af Martin Bubers *Ich und Du* med i håndbagagen. Han var netop begyndt at oversætte Bubers hovedværk til svensk. I dag er ordene "Jeg og Du" en indforstået reference i ledelses- og coachinglitteraturen til Martin Buber (1878-1965) og hans hovedværk fra 1922. Heri finder vi ganske enkelt formlen for en særlig humanitet, der viser sig som åbenbaringen af en *intimitet* og *åndelig kvalitet* i relationen mellem menneske og natur, mellem menneske til menneske. Når "Jeg-Du"-begivenheden har samtaleform og idealbillede, så får vi det, der tidligere er defineret som *samtale-karismaet*; der altså som udgangspunkt må forstås som en spirituel og "hellig" tids åbning og velsignelse af menneskets forhold til sig selv og hinanden. Modsætningen hertil er Jeg-Det-relationen, hvor mennesket altid har en forbrugsorienteret indstilling til det sociale med henblik på værdi- og ressourceoptimering. Det er denne "subjekttaksonomi", som har stor betydning for afhandlingens analyse af symmetriproblemet og Jeg-Du-forholdets hermeneutik i en sammenhæng omkring den professionelle samtale og den dialogiske hjælpekunst. Formålet med det næste afsnit er med andre ord at gå et skridt videre i besvarelsen af afhandlingens spørgsmål indenfor en særlig filosofisk diskurs: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som dialogisk hjælpekunst og professionel samtale ud fra de tre "sandhedsdimensioner": ledelse, erkendelse og subjektivitet? Hvilken "moral" og disciplinering indgår i denne problematisering, hvad yder den til "the schema of conversion", hvilke konkrete teknikker giver den anledning til?*

6.1.1 Bubers egen formulering af Jeg-Du-hypotesen

Der findes flere indfaldsvinkler til at præsentere Jeg-Du-hypotesen, og ifølge Buber selv er det hans erfaringer med det spirituelle, der fører ham til formuleringen af den, før han kender hypotesens filosofihistoriske baggrund. Det spirituelle er så at sige en vigtig anledning til at forstå denne eksistentielle grammatik i Jeg-Du-relationen, men også for at forstå udviklingen i, hvad den betyder, og hvordan den tilegnes i andre professioner. Fremfor alt er det spirituelle motiv – samtale-karismaet – i Jeg-Du-figuren vigtig for en *filosofisk* forståelse af symmetriproblemet, og derfor giver det mening at uddybe dette tema yderligere.

I essayet "Zur Geschichte des dialogischen Prinzips" skitserer Buber at dialogfilosofiens moderne begyndelse kan identificeres med den tyske filosof Friedrich Heinrich Jacobi (1745-1819), der i 1775 skriver følgende hilsen i et brev til en ukendt person: "Jeg åbner øjet eller øret, eller rækker min hånd frem og føler i det samme øjeblik uadskilleligt: Du og jeg, jeg og du". I 1785 er denne kærlighedserklæring blevet til et formelt princip i Jacobis "Pamfletter": "Jeg'et er umuligt uden et Du" (Buber 1984: 301, jeg oversætter). Efter Jacobi nævner Buber kristendomskritikeren Ludwig Feuerbach (1804-72) – ganske forskellig fra Jacobi, men heller ikke helt upåvirket af ham (se bl.a. Jensen 2006: 141). Feuerbachs filosofiske program er dybt inspireret af Hegels anerkendelsesfilosofi, hvilket bl.a. fremgår af følgende formulering: "Bevidstheden om verden er formidlet til et Jeg igennem bevidstheden fra et Du. [...] det virkelige Jeg er kun det Jeg, der er modstillet og står over ["gegenübersteht"] et Du, og som selv er et Du stillet overfor et andet Jeg" (Buber 1984: 302, jeg oversætter).

I det filosofiske manifest *Principles of the Philosophy of the Future* (1843) siger Feuerbach tilsvarende om mennesket at det kun kan realiseres som subjekt, dvs. som moralsk eller tænkende væsen, igennem relationen mellem menneske og menneske – en enhed, som imidlertid alene hviler på den virkelighed, der følger af forskellen mellem Jeg og Du (ibid.). Hos Feuerbach ser vi således et eksempel på, hvordan Jeg-Du-hypotesen formuleres igennem et hegeliansk skema (se tidligere). I forhold til Martin Buber er formuleringen af Jeg-Du-hypotesen dog næppe direkte inspireret af Hegel, men nok af Feuerbachs formidling af Hegel. Ingen af de to har det samme stærke Guds-forhold som Buber, og derfor er de mere religiøse tekster en stærkere inspiration. Et godt eksempel er her den katolske folkeskolelærer Ferdinand Ebners bog fra 1921: *Das Wort und die geistigen Realitäten* med undertitlen ”*Pneumatologische Fragmente*”. På spørgsmålet om hvorvidt Ebner har inspireret Buber, fortæller sidstnævnte et sted, hvordan han havde det første udkast til *Jeg og du* klar allerede i 1919, dvs. før Ebners bog i 1921: ”Ebner læste jeg først senere – og for sent til at påvirke min egen tænkning” (Buber 1973: 56). Derimod lader Buber sig inspirere af Ebner i den sidste gennemskrivning af *Jeg og du*, som er færdig i foråret 1922: ”Da jeg skrev den tredje og sidste del [...] begyndte jeg med Ebner’s fragmenter. Hans bog viste mig, som ingen anden siden har gjort det, og i et så godt som ubetinget nærvær hér som dér, at mennesker med forskellig baggrund i en tid som denne har engageret sig i en søgen efter den skjulte skat” (ibid.).

6.2 Samtale-karismaet – ”den skjulte skat”

Udtrykket ”den skjulte skat” er et godt billede på mytologiseringen af Jeg-Du-hypotesen og et eksempel på det, jeg kalder for samtale-karismaet. Dette motiv viser samtidig tilbage til den første indfaldsvinkel til Jeg-Du-hypotesen, som i det ovenstående er blevet præsenteret filosofihistorisk, men som også har en mere spirituel tilblivelse. Her er det værd at gentage at Bubers *Jeg-Du-filosofi* fra begyndelsen til enden er formet igennem troen på Gud, hvor Jeg-Du-forholdet er det idealtypiske billede på menneskets møde med Gud, men det er ikke et direkte møde. Mennesket møder kun Gud i forhold til naturen og i forhold til næsten, og sker dette møde igennem en Jeg-Du-begivenhed, så betyder det at det sker i Guds nærhed som et vidnesbyrd på at verden er Guds. Hvis denne begivenhed udspringer af samtalen og dialogen med et andet menneske, så er samtalen *karisma*-bærer, hvor de samtalende i det ”hellige øjeblik”, som Jeg-Du-begivenheden varer, bliver virkelige for hinanden på Guds nåde (*chara* = Guds nåde).. Denne religiøse baggrund er vigtig at have med, fordi det bekræfter hypotesen om at professionaliseringen af samtalerummet bl.a. sker igennem et genealogisk mønster, hvor forskellige ”vidensmodeller” (filosofi, medicin, terapi, protestantisme, Zen-buddhisme, osv.) integreres i en almen teori. Det er på den baggrund heller ikke tilfældigt at Martin Buber som troende jøde tilhører traditionen omkring fromhedsbevægelsen, *chassidismen*, som tog sin begyndelse i Polen omkring 1700-tallet. Det spirituelle er således i mere end en forstand indgangsvinklen til dialogfilosofien. En af hans første bøger var om den jødiske mytologi i *Die Legende des Baalschem* fra 1908, som blev fulgt op af en bog om den østlige mystik i *Chinesische Geister- und Liebesgeschichten* fra 1911. Det narrative sprog er en filosofisk udtryksform for Buber og i virkeligheden det, der fører ham til formuleringen af Jeg-Du-hypotesen. *Ich und Du* fra 1922 er da også meget digterisk og ”mystisk” indimellem, men dette element kan ikke udelades, hvis man ønsker at forstå dets betydning for både Jeg-Du-hypotesen og symmetriproblemets status i dialogfilosofien, og de udfordringer, som hypotesen stiller den professionelle samtale overfor.

6.2.1 *Jeg-du-forholdets tre forskellige fremtrædelser*

Buber skelner mellem tre forskellige grundsituationer, hvori Jeg-Du-forholdets verden virkeliggøres:

1. *Livet med naturen* – ”Her er forholdet svingende i det dunkle og under sprogets tærskel. Skabningerne bevæger sig overfor os, men de magter ikke at komme til os, og vores Sigen-Du til dem hænger fast ved sprogets tærskel.”
2. *Livet med menneskene* – ”Her er forholdet åbenbart og sproget mægtigt. Vi kan give og modtage Du'et.”
3. *Livet med de ”åndelige væsenheder”* – ”Her er forholdet hyllet i tåge, men åbenbarende sig, sprogløst, men sprogskabende. Vi fornemmer intet Du og føler os dog råbt an, vi svarer – dannende, tænkende, handlende, vi siger med vort inderste væsen grundordet uden at kunne sig Du med vor mund.” (Buber 1922: 19ff.)

I disse betragtninger fremgår det at Jeg-Du i to af de tre områder, hvor forholdet kan gøre sig gældende, falder indenfor et begreb om virkeligheden og et ”udenfor” – eller på kanten af sprogets grænse til verden. Sproget skaber ikke verden og er heller ikke den væsentligste formidler af jeg-du-forholdet, så snart forholdet gør sig gældende i livet med naturen eller det åndelige. Buber tænker her i stedet ud fra en virkelighed udenfor sproget, men som kan trænge sig på ved sprogets tærskel, umærkeligt og dog mærkbart. Den ægte dialog (*Zwiesprache*) åbner til dette rum – til samtalekarismaet. Jeg-Du-begivenheden må således forstå epifanisk hos Buber, dvs. som en åbenbaring. Ligesom Hegel kan bruge kærligheden som et billede på fuldkommen symmetri, der samtidig er et paradoks, fordi det indebærer forestillingen om at to kan blive til ét, så kan Buber bruge kærligheden som den ultimativt forsonende væren, denne ”midte” (das *Zwischen*), der fastholder det gensidige nærvær, og som ikke blot nedbryder enhver afstand, men som vikler mennesket ud ”af det væv de er filtret ind i” (ibid.: 30). Derfor kan Buber også sige at ”mennesket er desto mere person, jo stærkere dets Jeg i den menneskelige tvehed er Jeg'et i grundordet Jeg-Du” (ibid.: 91).

Det er vigtigt for Buber at understrege at den virkelighedsfilosofi (ontologi), som han argumenterer for, er konkret; den er ikke reserveret til et hinsides, men er tværtimod ligeså dagligdags som ”et solstrejf på en ahornkvist” (ibid.: 117)). Dette udgangspunkt bruger Buber også til at fremføre en kritik af det moderne samfunds dyrkelse af det spirituelle – især buddhismen, som Buber ellers har stor sympati for, og som også var begyndelsen for hans egen filosofi. Bubers største indvending imod buddhismen er at den vender den konkrete virkelighed ryggen og foregiver at alt det væsentlige findes i mennesket og ikke i menneskets forhold. På den ene side bidrager buddhismen til være på vagt overfor ”meningernes vildnis”, hvilket ifølge Buber er nødvendigt, men buddhismen fører os også bort fra ”formernes skin”, dvs. fører os bort fra den tilforladelige verden og dermed synes buddhismen at ophæve evnen til at kunne sige Du. Således bygger buddhismen – og enhver meditationslære – på den illusion (ibid.: 124).

Buber nøjes i sit forfatterskab ikke blot med at tage afstand til buddhismens dyrkelse af en ”spirituel solipsisme”, en kritik som ifølge min vurdering også er fuldt ud gældende for den senere coachingbevægelses dyrkelse af det spirituelle. I det hele taget tjener Bubers kritik af det spirituelle til at pege på nogle vigtige forskelle mellem psykologien og filosofien. I

forordet til essaysamlingen *Pointing the Way* fra 1957 – der altså udkommer samme år som efterskriftet til *Jeg og du* – indleder Buber med at fortælle at det vigtigste kriterium for de forskellige tekster i bogen, er at han personligt kan stå inde for dem også mange år efter at de er blevet skrevet. Undtagen én: "Den eneste undtagelse er *The Teaching of the Tao*, den tekst som indledte min 1909-oversættelse af udvalgte *Taler og parabler af Chuang-tzu*." Denne undtagelse er interessant, fordi Buber hermed undsiger sig bl.a. humanpsykologiens brug af Buber i forbindelse med forankringen af humanpsykologien i en "østlig mystik" og i en spirituel dimension (se senere). I den konkrete tekst om taoismen, der er samlet under temaet *Toward Authentic Existence* præsenterer Buber det taoistiske friheds- og skæbnebegreb, som har inspireret så mange efterfølgende, bl.a. Carl Rogers og ledelsesguruen Claus Otto Scharmer (Teori U). Den unge Buber refererer til taoismens ideal om "det perfekte menneske", der ikke har nogen kærlighed til mennesket, fordi han har kærlighed til alt ("unconditioned love"):

"Og fordi han ikke har nogen 'kærlighed til mennesket', så bryder det perfekte menneske ikke ind i andre væseners liv; han stiller sig ikke i vejen for dem, men hjælper dem til deres frihed: igennem hans fuldendelse leder han også dem til en helhed; han gør dem fri til deres natur og skæbne, han forløser Tao i dem" (1957: 55).

Selvom Buber eksplicit anfører at denne lille tekst om Tao-principperne hører til på et tidligere stadie i forfatterskabet, som han var nødt til at gå igennem, før han "kunne træde ind i et mere uafhængigt forhold til væren" (ibid.), så beskriver han netop herigennem den dialogfilosofiske pathos Jeg-Du-hypotesen, dens "schema of conversion" og spirituelle grundlag, der består i, hvordan den vise, "det perfekte menneske", har nøglen til den andens fuldendelse som person. Der er endnu et aspekt ved Jeg-Du-begivenheden, som er vigtig at fremhæve her, fordi det peger frem imod dens funktion i "the scheme of conversion", dvs. ikke blot denne relations "helbredende" og terapeutiske karakter, men relationens virkelighedsskabende karakter som en mulig transformation af subjektet. I første omgang er kriteriet på denne transformation at de samtalende har modtaget en "ny" virkelighed, som de ikke har haft før. Det står udenfor enhver beskrivelse – og især den positive videnskabs årsag-virknings-modeller – det er som med Nietzsches ord, "man tager imod":

"Hvad er det evige urfænomen i det, vi kalder åbenbaring, det der er nærværende her og nu? Det består i, at mennesket ikke går ud af det højeste mødes øjeblik som det samme, der trådte ind i det. Mødets øjeblik er ikke en 'oplevelse', der fremkaldes og saligt sluttet i den modtagelige sjæl; i mødet sker der noget med mennesket. Stundom er det som et åndepust, stundom som en tvækamp – i begge tilfælde sker der noget. [...] Hvordan end den videnskabelige verdensorientering i sin berettigede stræben efter en undtagelsesløs kausalitet vil indføre dette nyes herkomst, så kan dog ingen underbevidsthed eller andet sjæleapparat være til nogen nytte, da det jo for os drejer sig om en virkelig betragtning af det virkelige. Det er en virkelighed, at vi modtager, hvad vi ikke havde før, og tager imod det således, at vi ved, det er blevet os skænket. [...] I Nietzsches sprog, der i mindste detalje er tro mod virkeligheden: 'Man tager imod, man spørger ikke, hvem der giver'" (ibid.: 144-45).

Da Buber mange år senere efter udgivelsen af *Jeg-Du* skriver et efterskrift, gentager Buber dette sted hos Nietzsche: "Atter og atter rinder Nietzsches sælsomme bekendelse mig i hu, hvor han omskriver 'inspirationens' forløb derhen, at man tager imod, man spørger ikke, hvem der giver. Det får stå hen – man spørger ikke, men man takker" (ibid.: 167).

6.2.2 Den professionelle samtale-relation er normativt indskrænket

Forestillingen om at der findes en særlig autentisk samtalerelation, der forvandler de samtalendes virkelighed, har inspireret store dele af disciplinerne indenfor terapi og dialogisk hjælpekunst, ikke mindst humanpsykologien. Ifølge Buber er muligheden for at realisere Jeg-Du-relationen i en professionel samtale imidlertid stærkt begrænset, hvis ikke umulig. Buber udvikler dog dette synspunkt, efterhånden som han går i dialog med den professionelle samtalekunst. Uden at foregribe begivenhederne for meget, så fører diskussionen af Jeg-Du-hypotesen anvendelse i en professionel samtale ind i centrum af symmetriproblemet, men det har også en perifer berøring med anden forestilling indenfor såvel coaching som den professionelle samtale generelt, og som handler om at også den professionelle samtalepartner, lederen, terapeuten eller coachen, først for alvor vinder sin humanitet, når han formår at lade sig forvandle af mødet med medarbejderen. "The schema of conversion" bliver med andre ord en mulig erfaring, der kan gøre sig gældende på begge sider af samtalerelationen, for så vidt at det lykkes de samtalende at transformere Jeg-Det-forholdet, som enhver professionel samtale må begynde i, til at kunne modtage den ægte Jeg-Du-begivenhed.

Jeg-Du-forholdets nærvær kommer fra den grundstemning og den vitalitet, der følger af det mulige i at dele virkelighed. Buber bruger bl.a. begrebet "samhørighed" (på tysk: "Mutualität") som udtryk for en relation, hvor den professionelle distance er minimeret i forholdets midte ("das Zwischen"). I efterskriftet fra oktober 1957 imødekommer Buber noget af den kritik, som *Jeg og Du* siden udgivelsen er blevet mødt med, bl.a. spørgsmålet om, hvorvidt jeg-du-relationen kan indfinde sig i den såkaldte "hjelpekunst", dvs. i de pædagogiske, terapeutiske og andre professionelle samtalerelationer. Denne mulighed afviser Buber, idet han først afviser muligheden for jeg-du-forholdet i en pædagogisk sammenhæng mellem en lærer og en elev, hvor nærværets kvalitet ikke kan være "samhørighed", men som tilnærmelsesvis kan blive til "omfattelse" (*Umfassung*). Jeg citerer i nogen længde:

"Samhørigheden ["die Mutualität", red.] er en nåde, som man stadig må være beredt på, men som man aldrig erhverver som en sikret besiddelse. Der findes dog også Jeg-Du forhold, der ifølge deres natur ikke tør udfolde sig til fuld mutualitet, hvis de skal vare ved i deres egenart. Som et sådant forhold har jeg andetsteds skildret den ægte opdragers forhold til sin elev. For at kunne hjælpe de bedste muligheder i elevens væsen til fuld udfoldelse, må læreren virkelig tage eleven alvorligt som denne bestemte person i dens potentialitet og aktualitet, eller nøjagtigere, han må ikke blot kende ham som en sum af egenskaber, bestræbelser og hæmninger, han må begribe ham som en helhed og bekræfte ham i denne helhed ["seiner Ganzheit bejahen"]. Men det formår læreren kun, hvis han af og til møder eleven som partner i en bipolar situation. Og for at hans indvirken på ham kan være ensartet og meningsfuld, må han stadig påny opleve denne situation i alle dens momenter, ikke blot ud fra sit eget standpunkt, men også ud fra sin partners. Han må øve den form for realisation, som jeg kalder omfattelse [tysk: "Umfassung", engelsk: "inclusion", red.]. Men endskønt det kommer an på, at han også hos eleven opvækker Jeg-Du forholdet, så at altså også denne ligeledes tager læreren alvorligt som bestemt person og bekræfter ham, så kan dog det særligt pædagogiske forhold ikke have beståen, hvis eleven på sin side øver omfattelsen og altså oplever lærerens andel af den fælles situation. Om Jeg-Du forholdet nu ophører eller måske antager helt anderledes karakter af venskab, viser det sig, at det særligt pædagogiske forhold som sådant er nægtet den fulde mutualitet" (ibid.: 169-70).

Vi ser her at det afgørende kriterium for "den fulde mutualitet" i Jeg-Du-forholdet er den enes mulighed for at opleve den andens "andel af den fælles situation", og at denne mulighed er begrænset i en pædagogisk relation. Her nuancerer Buber altså muligheden for at erfare det andet menneske i det møde, der karakteriserer jeg-du-forholdet igennem det centrale begreb "Umfassung". Det er bemærkelsesværdigt at Jeg-Du-forholdets rene udfoldelse vil få den pædagogiske relation til at bryde sammen, eller at det nu har skiftet karakter til et venskab. Efterskriftet i *Jeg og Du* er trykt i oktober 1957 – samme år, som Buber møder Carl Rogers og i øvrigt holder tre vigtige forelæsninger på Washington School of Psychiatry i april samme år. Det er derfor sandsynligt at efterskriftets vigtige afsnit 5, hvor Buber præciserer mulighederne for at realisere jeg-du-idealet indenfor professionelle samtaler, er blevet til på baggrund af Bubers samtale med Rogers og forelæserne i Washington, en tese, som understøttes af Bubers biograf, Maurice Friedman (Friedman 1983: 254). Der er et andet og lige så interessant kardinalpunkt for Buber i hans præcisering af, om jeg-du-forholdet kan virkeliggøres i en professionel relation, hvor den ene skal hjælpe den anden. Buber taler her om terapeut-klient-forholdet – og tættere på coachingrelationen kommer vi ikke – og ligesom med lærer-elev-forholdet kan terapeut-klient-forholdet ikke nå til fuld samhørighed. Det er "normativt indskrænket":

"En andet ikke mindre oplysende eksempel på den normative indskrænkning ["die normative Beschränkung"] af mutualiteten giver forholdet mellem en ægte psykoterapeut og hans patient os. [...] det som i særlig grad er hans opgave, regenerationen af et forkrøblet personcentrum vil han ikke kunne bringe i stand. Det formår kun den, der med den store læges blik griber den lidende sjæls knuste, men latente enhed, og det er noget, der kun kan opnås i partnerskabets holdning ["in der partnerischen Haltung"] fra person til person og ikke ved en betragtning og undersøgelse af et objekt. [...] Helbrede så vel som opdrage kan kun den, der på én gang lever overfor den anden og er distanceret fra ham. [...] Enhver Jeg-Du forbindelse indenfor et forhold, der kan specificeres som den ene parts målbevidste virken på den anden, består i kraft af en mutualitet som det er pålagt aldrig at fuldbyrdes" (ibid.: 170).

På dette sted giver Buber et andet eksempel på den normative indskrænkning, der gælder i professionelle relationer, hvor idealet er samhørigheden "i partnerskabets holdning fra person til person". Selvom Buber altså afviser muligheden for at realisere jeg-du-idealet i dets fulde omfang i en terapeutisk relation, så modificerer Buber på dette punkt den normative radikalitet, som han tidligere har beskrevet jeg-du-forholdet igennem, ved at gøre holdning til et kriterium for det. Buber siger også samme sted at det er muligt for "den professionelle" (lægen, terapeuten, lederen) at "stå i den andens sted og erfare virkningen af ens egen handling på den anden".⁹ Bubers tanker omkring jeg-du-forholdets realisering i normativt indskrænkede relationer er særdeles vigtige i undersøgelsen af dynamikken mellem asymmetri og symmetri i professionelle samtaler. Igennem begrebet "Umfassung" og "det personlige partnerskab" etablerer Buber en plads for et ideal, der ganske vist stadig udtrykker en radikal etisk fordring, men som det ikke desto mindre er nødvendigt at stræbe efter at realisere indenfor de professionelle relationers horisont. For mig at se er disse tanker hos Buber et interessant sted i dialogfilosofien, som også kan overføres til diskussionen omkring ledere, der coacher medarbejdere, og her blive udgangspunktet for en etik på et dialogfilosofisk grundlag.

⁹ "am anderen Pol stehen und die Wirkung seines eigenen Handelns erfahren", Buber (1984: 132) fra "Ich und Du - Nachwort vom Oktober 1957", in: *Das Dialogische Prinzip*, Verlag Lambert Schneider, Heidelberg. De tyske begreber i den danske tekst er også herfra.

6.2.3 *Distance og relation. Bekræftelse og sprogvindnet*

Buber præciserer den normative indskrænkning andre steder i sit forfatterskab, og i særlig grad i de tekster, der er skrevet i eller omkring 1957, som er året, hvor Buber får sit "amerikanske gennembrud". Netop disse tekster er et afgørende bidrag til diskussionen af symmetriproblemet, som er helt ukendt i en dansk sammenhæng. Bubers filosofi er dermed en mulighed for at undersøge symmetriproblemet fra en anden faglig synsvinkel end den psykologiske – ikke blot i forhold til coaching, men i forhold til alle typer af professionelle samtaler. I det følgende skal disse tekster undersøges nærmere med henblik på at undersøge Jeg-Du-hypotesen, som kan genkendes i forskellige samtalemodeller – både i den humanpsykologiske terapimodel og i den systemiske coachingmodels begreber for, hvordan identitet skabes og forandres på ny igennem en dybere forståelse for relationens dynamik. De tre tekster hos Buber er "Distance and Relation", "Healing through Meeting" og "Guilt and Guilt Feelings".¹⁰

I essayet "Distance and Relation", der grundlæggende handler om spillet mellem symmetri og asymmetri, præsenterer Buber et andet begreb til at kaste lys over jeg-du-idealets mulighed indenfor de normativt indskrænkede dialoger, nemlig "bekræftelse" (*confirmation*), der skal forstås på baggrund af bevægelsen imellem afstand og relation. "Bekræftelse" er en kapacitet til at erkende andre mennesker for det, som de er, og selv for det, som de kan blive. Ifølge Buber hører det fundamentalt med til det at være menneske at det eksisterer i dette spændingsfelt mellem distance og nærvær; det er selve forudsætningen for at mennesket kan træde ind i personlige relationer, og herunder muligheden for at komme i kontakt med det andet, vi er stillet overfor. Buber kan således formulere forholdet imellem afstand og relation som et forhold mellem vilkår og potentiale: Distance er den grundlæggende forudsætning, der karakteriserer den menneskelige situation, mens relation gør det muligt for mennesket at blive til *som* menneske i situationen. Samtidig har Buber et skarpt blik for også denne kapacitets udfoldelse kan være falsk og "hærgede det sande liv menneske og menneske imellem" (Buber 1965: 54):

"Mennesket som menneske sætter mennesket på afstand og gør ham uafhængig; han lader andres liv som hans eget gå rundt i ring omkring ham, og derfor er han – og han alene – i stand til at gå ind i et forhold med en anden som sig selv ud fra sit eget personlige ståsted. Menneskets tilværelse med hinanden er tofoldigt, og det er ét: Ønsket om at ethvert menneske må blive bekræftet af andre mennesker, som han er, og selv for det han kan blive; og menneskets medfødte evne til at bekræfte hans medmenneske på netop denne måde. At denne kapacitet er så uvurderlig konstituerer den virkelige skrøbelighed og tvivlsomhed i den menneskelige slægt; aktuel menneskelighed eksisterer kun dér, hvor denne kapacitet udfolder sig. På den anden side er det klart at en tom erklæring om bekræftelse, uden et ægte engagement i det at være og i det at blive til, igen og igen hærger det sande liv menneske og menneske imellem" (ibid.: 58).

¹⁰ Essayet "Distance and Relation" er oprindeligt trykt i *Hibbert Journal*, vol. XLIX/1954, men genoptrykkes i *Psychiatry*, vol. XX/nr. 2/maj 1957 sammen med to andre af Bubers essays: "Elements of the Interhuman" og "Guilt and Guilt Feelings". Det sker i forbindelse med tre forelæsningsnoter, som Buber giver på Washington School of Psychiatry i april 1957. "Distance and Relation" citeres fra essaysamlingen: Buber, Martin (1965): *The Knowledge of Man – selected essays*, Humanities Press International, USA, 1988, pp. 49-61.

Buber opstiller på baggrund af begrebet "bekræftelse" nogle vigtige overvejelser om sprogets funktion i bekræftelsen, som vi kunne kalde for *sprogvidnet*. Buber omtaler to særlige karakteristika, hvori sproget bevidner det at være menneske, og som *ikke* må forveksles med den narrative coachingspsykologis begreb om "bevidning" ("witnessing"): Det første karakteristikum handler om erkendelsen af den uafhængige andethed, der hører til et andet menneske, og som bekræftes, idet jeg indtræder i en relation til vedkommende. Bekræftelsen kan i den forstand minde om Jungs opfordring til at agte på det andet menneskes fremmedhed: "... at tale til andre er fundamentalt menneskeligt, og det er baseret på etableringen og anerkendelsen af det andet menneskes andethed, som man skaber en relation til, og som man tiltaler og bliver tiltalt af på denne egentlige grund." Man kan også sige det anderledes: Det, jeg er, kommer til mig i kraft af den andens nærvær og tilsynekomst, men det hele afhænger dog af, *hvordan* jeg lader den anden være, som han er. Disse tanker minder i al væsentlighed om K. E. Løgstrups analyse af tillid og formuleringen af den etiske fordring på den baggrund; en lighed, som Løgstrups biograf, Ole Jensen bekræfter (Jensen 2007: 25).

Det andet aspekt ved sprogvidnet handler om "kaldet", som ægte samtale imellem mennesker igen og igen vækker til live. Det kald, som jeg forstår som min opgave – her og nu i mødet med et andet menneske – er som en gammel erindring, der vækkes til live, og som bliver levende for mig som et kald fra den ægte samtale:

"... mennesket sætter også sine kald på afstand og giver dem uafhængighed, han lagrer dem, ligesom et værktøj han har forberedt; som genstande der er klar til brug, skaber han dem om til ord, som eksisterer ved sig selv. Her i tiltalen af en anden, viskes det [kaldet] ud, som det var; det er neutraliseret – men kun med henblik på at blive vakt til live igen og igen, men selvfølgelig ikke som det sker i de populære diskussioner, som misbruger sprogets virkelighed, men derimod i ægte samtale. Hvis vi nogensinde når til det stadie, hvor vi kun kan gøre os forståelige for hinanden ved hjælp af elektroniske hjælpemidler, dvs. uden kontakt til hinanden, så er chancen for menneskelig vækst for altid tabt" (ibid.: 58-59).

6.2.4 *Healing through Meeting og at træde ud af professionen*

I artiklen "Healing through Meeting" samlet under temaet "Dimensions of Dialogue" taler Buber om psykoterapeutens beskyttede sted bag professionsidentiteten, der er karakteriseret af en paradoks problematik: På den ene side er professionen og hele den troværdighed, der ligger bag en titel, selve adkomsten til at kunne hjælpe et andet menneske professionelt igennem samtale, men samtidig er det netop denne professionalitet, der skaber afstand og asymmetri til klienten. Den professionelle samtaleform, der er formet igennem terapeutens teoretiske baggrund, hans metodiske tilgang og hans kliniske praksiserfaring, er alle designet til at hjælpe et andet menneske i en professionel sammenhæng, og derfor er det normativt indskrænket.

Det er for Buber et paradoks, fordi man kan bedst hjælpe et andet menneske, når man deler virkelighed med vedkommende, det er mødet "ansigt-til-ansigt", der er den "helende" aktivitet, og alle terapeutens teknikker bidrager kun til at isolere patientens psykiske virkelighed indeni ham selv. Men Buber er 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 det normativt indskrænkede forhold kræver altså 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” (Buber 1957: 94-95).

Det moment, Buber beskriver her, er dialogens evne til at forvandle begge parter i samtalen: Samtale-charismaets omvendning af den professionelles karakter til medmenneske, der svarer til lederens opdagelse af at han svigter sig selv, hvis han svigter den etiske fordring i mødet med medarbejderen ud fra et hensyn til virksomheden som højeste kontekst. I det øjeblik, hvor terapeuten eller lederen 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. Det kan bedst beskrives med Bubers egen formulering:

”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” (ibid.).

6.2.5 *Opdagelsen af den essentielle skyld og det professionelles sammenbrud*

Bubers biograf, Maurice Friedman, fortæller hvordan psykologen Erich Fromm var begejstret for tanken om at det er i mødet, at den terapeutiske virkning ligger: ”Faktisk helbreder mine patienter også mig.” Pointen er selvfølgelig ikke at det pludselig er terapeuten, der er målet for terapien, men at gensidigheden i relationen i sig selv er et vidnesbyrd om kvaliteten i processen. Det svarer til det øjeblik i en samtale (f.eks. i coaching), hvor ”den professionelle” pludselig oplever at han lærer noget af det andet menneske, som han ikke vidste før, eller som sætter hans egne tanker i et nyt perspektiv. Når denne vending indtræder, så er de samtalende på vej ud af det spor, som fører til samhörigheden i den indskrænkede normativitets virkelighed.

I essayet "Guilt and Guilt Feelings" finder vi en lignende argumentation, men denne gang ud fra en vigtig filosofisk skelnen mellem et ontologisk skyldsbegreb, dvs. som et grundvilkår i menneskets tilværelse, og et psykologisk begreb for "skyldfølelse", der alene hører til i det mentale som en indre oplevelse. Den, der for alvor ønsker at yde sit bedste i mødet med et andet menneske, han må gå ind i mødet ud fra en viden om at skyld er noget, som har en fundamental karakter i tilværelsen, og som derfor ikke først og fremmest har sin plads i sjælen – hverken som følelse eller anden "psykologisk erfaring" – men derimod i væren: Buber argumenterer i essayet for, hvordan den terapeut, der kan handle ud fra indsigt i skyld som et grundvilkår, vil møde det andet menneske vel vidende at han står i fare for at den hjælp, som han er forpligtet på at give, også kommer til at fremstå i et andet lys. Situationen vil kræve noget radikalt andet af hans metode, og han må være klar til at træde ud af den etablerede skoles regler. "Men", som Buber anfører, "så er den læge, der i sandhed er en sjælelæge, en, som ikke blot hjælper den anden med at komme til sig selv, men som undertiden også træder ind i relationen som en partner; han er præcist den, som tør" (1957: 113). Senere igen fra samme essay:

"Den læge, der konfronterer en eksistentiel skyld i patientens levende erindring, må gå ind i den situation, han må lægge hånden på det åbne sår og lære: dette vedkommer dig. Men pludselig slår det ham måske at psykologens orientering og terapeutens behandling har forandret sig umærkbart, og såfremt han ønsker at vedblive med at være en healer, så må han tage en byrde på sig, som han ikke havde regnet med at bære" (ibid.: 117).

Buber citerer senere imod slutningen af samme essay den berømte psykolog Viktor von Weizsaecker for en "sober indrømmelse": "... 'behandlingen' af det fundamentale i et menneske er ganske enkelt udelukket fra psykoterapiens rækkevidde. Netop menneskets endelige skæbne', skriver Weizsaecker, 'må ikke blive emnet i terapi'. Buber erklærer sig enig med Weizsaecker, dog eksisterer der ifølge Buber en særlig, "ekceptionel" undtagelse, som i dette tilfælde kan stå som afslutningen på kapitlet om dialogfilosofien. Den ekceptionelle er som et tåget sted i horisonten, en næsten usynlig vej at gå som kun den kan se, der ser fra det virkelige livs højdepunkt:

"... den situation, hvor doktorens blik, det skarpt registrerende blik, der gør ham til doktor og i forhold til hvilket alle hans metoder står til tjeneste, udvider sig til det essentielle sfære, hvor han opfatter fundamentale mangler og behov. Også dér er det ham helt sikkert nægtet at behandle 'det essentielle' i patienten, men han må og burde hjælpe det på vej til et sted, hvor en afgørende hjælp fra selvet kan begynde, en hjælp som indtil nu hverken er villet eller forestillet. Det er hverken givet terapeuten eller tilladt ham at antyde den vej, der fører videre herfra. Men fra det udgigstårn, som patienten er blevet ført frem til, kan han formå at se en vej, som er rigtig for ham, og som han kan gå, men en vej som ikke er skænket lægen at se. For på dette høje punkt bliver alt personligt i dets strengeste betydning" (ibid.: 121).

Vi har nu undersøgt Jeg-Du-hypotesen i forhold til symmetriproblemet i professionelle samtaler på baggrund af Buber. Især problematiserer Buber muligheden for at overføre Jeg-Du-hypotesen til at en sammenhæng, der er dybt rodfæstet i Jeg-Dets verden. Der har været mange citater, men det har været nødvendigt for at vise det særlige ved det dialogfilosofiske sprog, som bidrager til at gøre symmetriproblemet tydeligt, men også mere kompliceret. I næste del af bogen skifter sproget igen fundamental karakter.

7. DEN PROGRESSIVE ÆRA OG SCIENTIFIC MANAGEMENT

*"The monogram of our national initials, which is the symbol for our monetary unit, the dollar, is almost as frequently conjoined to the figure of an engineer's calculations as are the symbols indicating feet, minutes, pounds, or gallons. [...] The dollar is the final term in almost every equation which arises in the practice of engineering in any or all of its branches". (Henry Towne (1886): *The Engineer as Economist*, cf. F. W. Taylor 1903: 5)*

*"The enemy of the market is not ideology but the engineer." (J.K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967, cf. A. Sampson 1994: 3)*

Vi skal uden tvivl finde vigtige tendenser i coachingdiskursens genealogiske mønster i den bevægelse, som finder sted i USA i perioden 1890-1930 under navnet "The Era of Progressivism", hvor fremkomsten af scientific management-bevægelsen og de berømte Hawthorne-studier i den amerikanske industri, danner grundlaget for udbredelsen af en særlig *ledelsesteknologi*, som sætter samtalen i centrum. På de fyrre år, som perioden dækker, ændrer samtalen status som ledelsesrum og bliver sat ind i et diskursivt program, som næppe er overgået siden. Man kan roligt sige at ingeniørfaget har kronede dage i begyndelsen af det 20.ende århundrede, og i en vis forstand etablerer ingeniørkunsten sig i den periode som det faglige grundlag for professionaliseringen af ledelsesdisciplinen: "[E]ngineers were the first to systematically apply methods of science to business management. [...] The professionalization of management principles in America was shepherded by relatively few hands" (Adams & Butler 1999: 75). Og som det hedder i en af industrisociologiens klassikere: "To this day, the management philosophy of many firms may be traced directly to the 'engineering mind set'" (Miller & Form 1964: 648).

Professionaliseringen af ledelsesrummet – *governmentaliseringen* – skal ses i lyset af en række strategiske aktiviteter i et industrielt netværk, som blandt andet gælder en generel satsning på industriforskning. The Bell System opretter f.eks. en forskningsenhed – Electric Engineering Department som et led i en radikal omorganisering. I 1915 har Engineering Department lidt mere end fyrre forskere ansat på fuld tid, men bare 10 år senere – i 1925, da afdelingen ændrer navn til "Bell Telephone Laboratories" – har afdelingen et budget på 12 mio. dollars med mere end 3.500 medarbejdere tilknyttet. Uden denne finansielle styrke og "manpower" havde det næppe heller været muligt at gå ind i det omfattende forskningsarbejde, som i slutningen af 1920'erne fører til Hawthorne-eksperimenterne på Western Electrics (produktionsenhed under The Bell System), og som repræsenterer den hidtil mest intensive professionalisering af samtalerummet i en virksomheds-sammenhæng (Gillespie: 1991: 28).

Den enorme udvidelse af forskningsdimensionen i industrien er et billede på, hvordan kompleksiteten i produktionen og organisationen forøges; den gamle magtkoncentration, der har hierarkiets form spredes ud i en omfattende matrix med mange forskellige stabs- og linjefunktioner. Taylor er et godt eksempel, hvor han i scientific management-konceptet indfører hele otte nye mellemliderfunktioner i forhold til den gamle sjakkultur. De organisatoriske ændringer fører således til en magtkoncentration, der i en vis forstand stadig har hierarkiets form, men den organisatoriske magt får samtidig en væsentlig horisontal fylde.

Det betyder at den traditionelle distribution af konflikter mellem leder og medarbejder ikke kun har top-down-karakter. Konflikter bliver mere lokale og opstår i matrixorganisationens krydsfelter mellem stab og linje med mellemlederen i centrum. På den baggrund opstår helt andre typer af ledelsesudfordringer. Professionaliseringen af ledelsespraksis involverer ikke blot et enestående grundlag for at implementere scientific management i stor skala på andre områder end produktion; det er også lyset af den bevægelse at personaleledelse i stigende grad bliver et ledelsestema. I takt med at ledelsesrummet professionaliseres på baggrund af en systematisk implementering af scientific managementprincipperne, bliver det ledelsesproblem for alvor tydeligt, som scientific management tilsyneladende kun har tekniske løsninger til, nemlig håndteringen af "den menneskelige faktor". "Opdagelsen" af industriarbejderens *humanitet*, og herunder selvfølgelig muligheden for at ændre den igennem ledelse, er således også en af de vigtigste ledeshistoriske forudsætninger for at symmetriproblemet kan stilles på ny indenfor leder-medarbejder-relationen.

Symmetriproblemet viser sig bl.a. i den tendens at den nye ledelsesfaglighed kræver at blive suppleret med input fra vidensområder, der ikke i udgangspunktet har sin anvendelse i industrien (Baritz 1960: 21ff). Hvis ingeniørkunsten således er den dominerende videnskab i forhold til professionaliseringen af ledelsesrummet set fra en produktionsteknisk synsvinkel, så spiller enten psykologien eller mere traditionelle disciplinære modeller indenfor religionen den samme rolle men fra en synsvinkel, der handler om håndteringen af den menneskelige faktor. Resultatet er en ledelsesdisciplin og et organisatorisk mønster, som passende kan kaldes for *human and social engineering*.

Det nye ledelsesmotiv kan anskueliggøres igennem en anekdote fra det ledesindustrielle netværk, som de store "founding industries" danner. I august 1912 – omtrent samtidig med at Taylors stjerne står højest – har General Electrics Magnus Alexander (chefingeniør i GE indtil 1918), sendt et brev til præsidenten for The Bell Systems, Theodore Vail. Alexanders primære interesse er træning og uddannelse af personalet ("personnel management"), og allerede i 1907 etablerer han en kobling mellem forskning og erhverv igennem et samarbejde med *Massachusetts Institute of Technology*. I den Progressive bevægelses ånd (anti-karteller, effektivitet, tiltro til eksperter og naturvidenskab, industriarbejderens velfærd, m.m.) foreslår Magnus Alexander i brevet til Vail oprettelsen af et "Department of Applied Economics", men som han tilføjer: "which might more properly be called a Department of Applied Psychology. Such a department would apply the same scientific, calculated and sagacious study to the human needs in industry that are now applied everywhere to the engineering, selling, financial and purchasing requirements." (Adams & Butler 1999: 89).

Ideen bliver godt modtaget, og som det noteres af en anden direktør i koncernen, så "vil det overbevise offentligheden om at den menneskelige side af forretningen ["the human side of the business"] virkelig ligger vores ledelses hjerte nær i bestræbelsen på at skabe bedre betingelser i industrien" (ibid.: 90).

Her ser vi muligvis et eksempel på det skema, som Karen Legge bl.a. fremhæver med henvisning til Marx og Weber (2005: 56ff.): At håndteringen af den menneskelige faktor (igennem "anvendt psykologi" eller HRM) består i at formidle, forsone og tilsløre et grundlæggende problem i de kapitalistiske økonomier, der handler om balancen mellem nedslidning og udnyttelsen af det fulde potentiale.

Dette konfliktpotentiale er utvivlsomt også en del af historien om ingeniørkunsten og det strategiske netværk, som det finder sin anvendelse igennem under overskriften "managerial capitalism". Det gælder ikke mindst General Electrics, men i høj grad også The Bell System, der er den populære betegnelse for teleindustrigiganten AT&T's virksomhedskompleks. AT&T har en helt afgørende rolle i forhold til forbindelsen mellem taylorismen og industripsykologiens studier af performance, hvorigennem arbejdernes mentale konstitution indskrives sig i ledelsesfeltet som et ledelsesteknologisk problem, hvor nye redskaber som den psykotekniske metode opstår til rekruttering og udvælgelse af medarbejdere (Münsterberg 1913). Ledelsesguru og mangeårig direktør i AT&T, Chester Bernard, siger det klart, når han hævder at en organisation for at sikre den effektivitet, der er nødvendig for dens overlevelse, må forvandle organisationens *states of minds*. (cf. Baldamus 1961: 41)

Denne hypotese kulminerer i de berømte Hawthorne-studier, som finder sted over en lang årrække på en af AT&T's produktionsvirksomheder, Western Electric-fabrikkerne i Chicago i perioden 1927-1932 og igen fra 1936-1952. AT&T er en vigtig aktør i det magt- og vidensnetværk, der bidrager til professionaliseringen af samtalerummet som ledelsesrum. Det er konstitutionen af dette rum som ledelsesrum, erkendelsesrum og subjektiveringsrum, som vi skal se nærmere på. Med udgangspunkt i ingeniørkunstens udformning af ledelsesrummet skal jeg vise, hvordan scientific management-programmet trækker på en disciplinær model, der sandsynligvis har rødder i den protestantiske reformbevægelse, og hvorfra der går en genealogisk linje til industripsykologiens etablering som praksisnær og anvendt videnskab (Baritz 1960: 21ff.). Heri ligger ikke blot en vigtig transformation af samtalen som ledelsesrum; det er også billedet på transformationen og implementeringen af et karismatisk system i industrien og dermed dens hverdagsliggørelse som social formation (jf. Weber 2003: 127ff.). Det er karismatisk, fordi det fordrer en mental selvdisciplinering, der er spirituelt eller religiøst motiveret, med henblik på realiseringen af et ekstraøkonomisk velfærdsgode: Lykke, sundhed, harmoni, venskab, m.m. (jf. Foucaults definition af det spirituelle, 1994a: 294).

I følgende delanalyse vil jeg derfor i forlængelse af Foucaults heuristik i forbindelse med truth game analysis undersøge, *hvordan* denne bevægelse finder sted, *hvordan* den bidrager til at konstituere samtalen i dets tre dimensioner (ledelsesrum, erkendelsesrum, subjektiveringsrum), herunder se på, *hvilke* diskursive regler, der understøtter transformationen af dette rum. Den væsentligste inspiration til analysen af Taylor og scientific management-bevægelsen, som understøtter Foucaults genealogi og dispositivhistoriske blik, kommer fra Berkeley-professor Dwight Waldo's argument: "Tayloristerne fusionerede effektivitetsidealet med flere hundrede års moralsk kapital akkumuleret under Kristendommen og med hjemmel i det 18. og 19. århundredes reformisme" (1948: 52-53). Waldo tænker først og fremmest på den velsignelse, som flere fremtrædende ingeniører i Taylors samtid anså scientific management for at være. Men selve grundtanken om at scientific management bygger på en syntese af moderne ingeniørkunst og en moralsk grammatik fra reformbevægelsen, som desværre ikke uddybes yderligere hos Waldo, anser jeg for at være særlig relevant til at forstå de ledelsesmodeller, som Taylor trækker på og omskaber. Hos Taylor anslås coaching desuden for første gang som et ledelsesideal, samtidig med at integrationen af et karismatisk system i en rationel ledelsesdisciplin, gives eksemplarisk status. Analysen er således et centralt element i bestræbelsen på at omskrive coachingdiskursens ledelseshistorie.

7.1 Scientific management som ledelsesteknologiernes primære paradigme

"Schmidt, are you a high-priced man?"

"Vell, I don't know vat you mean."

"Oh yes, you do. What I want to know is whether you are a high-priced man or not."

(Taylor 1998: 20)

Sådan indledes en af de mest berygtede samtaler på scientific management-manér mellem arbejdsmanden Mr. Schmidt, "the mentally sluggish type" (ibid.), og Taylors alter ego. Samtalen er siden blevet fremhævet som et skrækeksempel på ledelsesteknologisk mentalhygiejne (Braverman 1978) og "cow technology" (Bell 1947). Det, der imidlertid interesserer os i denne sammenhæng, er det skema og sandhedsmotiv, som samtalen iscenesættes igennem: "Er du, eller er du ikke ...?" Det gælder altså om at have blikket for, hvordan hele samtalens *set up* artikuleres igennem en ledelsesgrammatik, der konstituerer to forskellige subjektmuligheder for sig ("er du eller er du ikke?"). I den forstand er samtalen et eksempel på "the schema of conversion", ganske vist sat på spidsen, voldeligt og brutalt, men ikke desto mindre som en specifikation af et sprogspil, hvor forbindelsen mellem sandhed ("hvem er du?") og magt ("du bør være!") er samtalens væsentligste grundtone, der opfordrer den anden til at stille spørgsmål ved sig selv.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) er forbundet med to afgørende bevægelser: Ledelsesfilosofien bag konceptet "scientific management" og ideologien "taylorisme". Sidstnævnte er af kritikere ofte synonymt med alt det "onde", som kapitalismen står for, og Peter F. Drucker har måske en pointe her, når han siger at kritikere af scientific management er tilbøjelige til at forestille sig at de dermed rammer "the real America" i hjertet. Drucker ser anderledes på det og fremhæver scientific management for at være den altoverskyggende indfaldsvinkel til "human resource"-feltet som sådan; han kalder scientific management for "vores mest udbredte og praktiserede koncept for personaleledelse", der rummer totaliteten af den kompleksitet, som "hodge-podge"-begreber som "personnel management" og "human relations" kun tilnærmelsesvis kommer i nærheden af (Drucker 1954: 280-81). Og videre:

"Alt i alt kan det [scientific management, red.] meget vel siges at være Amerikas stærkeste og mest varige bidrag til den vestlige verdens tænkning siden Uafhængighedserklæringen. ... Scientific management er således en af de store frihedsskabende, pionerfulde indsigter. Uden det er et ægte studie af mennesket i en arbejdssammenhæng slet ikke muligt." (Drucker 1954: 280)

I modsætning til Drucker foretrækker neo-marxisten Harry Braverman at anskue scientific management i en ideologikritisk sammenhæng, der handler om benhård disciplinering og udbytning. Det uhyggelige er ikke så meget de nye metoder til at optimere performance, men den lethed, hvormed taylorisme har ladet sig integrere i en kapitalistisk økonomi. Ifølge Harry Braverman udtrykker scientific management-bevægelsen "intet mindre end selve ekspliciteringen af den kapitalistiske produktionsmåde" (Braverman 1978: 79). Det er således "umuligt at overdrive den videnskabelige management bevægelses betydning for udformningen af den moderne virksomhed, ja faktisk for alle institutioner i det kapitalistiske samfund, hvor der foregår arbejdsprocesser" (ibid.).

Uanset om man altså spørger til højre eller venstre, så er Frederick Winslow Taylor pioner i en ledelsesmæssig sammenhæng, og uanset om Drucker eller Braverman har mest ret, så er deres konklusion om scientific management og taylorisme grund nok til også at lede efter coachingdisciplinens begyndelse her, al den stund at coaching jo i dag fremstår som et af de mest udbredte redskaber i HRM-værktøjskassen. Taylor tilføjer ledelsesrummet nogle nye dimensioner, bl.a. ved at fremhæve "en fuldkommen analog forbindelse mellem den moderne ingeniørkunsts metoder og så den nye type management" (1903: 68). Men Taylor ændrer også ledelsesrummet, fordi han implementerer samtalen som det måske vigtigste ledelsesredskab i scientific management, samtidig med at han er blandt de første i moderne tid, der fremhæver coaching som et ledelsesideal, før det bliver et samtaleideal. På det punkt har Drucker ret i sit forsvar for Taylor; det er hans radikalt nye indfaldsvinkel til human resource-feltet i det hele taget og ikke kun den tekniske organisering, der gør ham interessant. I det følgende skal vi derfor undersøge, hvilken status det "menneskelige" har hos Taylor, herunder ikke mindst samtalens status. Hvilken normativ ramme iscenesætter han ledelsesrummet omkring? Hvilke subjektiveringsstrategier bliver på den baggrund mulige, og hvilken viden kræves for at tilegne sig dette rums muligheder på en kompetent måde?

7.2 Coaching som ledelsesideal. En disciplinær model

I Taylors tale til "the House of Representatives Committee" i 1912 får vi et af de tidligste vidnesbyrd indenfor moderne ledelsesteori, der fremhæver coaching som et ledelsesideal. Det sker igennem henvisningen til baseball-teamet som normativt forbillede for en ny præstations- og ledelseskultur på arbejdspladsen, og Taylor pointerer, hvordan den nye leder, der ønsker at implementere scientific management i praksis, med fordel kan lade sig inspirere af coaching. I ledelsen af det professionelle baseball-team har vi ligefrem det optimale forbillede for scientific management-principperne:

"I refer to the management of a first-class American baseball team. In such a team you will find almost all of the elements of scientific management. You will see that the science of doing every little act that is done by every player on the baseball field has been developed. Every single element of the game of baseball has been the subject of the most intimate, the closest study of many men [...] The players have not only been told the best way of making each important motion of play, but they have been taught, coached and trained to it through months of drilling. And I think that every man who has watched first-class play, or who knows anything of the management of the modern baseball team, realizes fully the utter impossibility of winning with the best team of individual players that was ever gotten together unless every man on the team obeys the signals or orders of the coach and obeys them at once when the coach gives those orders; that is, without the intimate cooperation between all members of the team and the management, which is characteristic of scientific management" (Taylor 1912, cf. Cooper 2000: 239).

Den ledelsesstil, som coachingreferencen her får til at træde frem, er den blinde lydighed overfor lederens mindste vink, og som kun er mulig på baggrund af det mest intime og tætte studie af mandskabet samt en særlig disciplin, der er blevet til igennem minutiøs træning og udvælgelse. Alt – selv de mindste bevægelser – skal trænes og tilegnes på ny. Det fordres af niveauet for det excellente, "first class play", som Taylor vil overføre til en arbejdssammenhæng, men det bety-

der også at den nye type arbejdsmand skal designes og trænes. Han skal ikke ansættes i kraft af sit talent, men derimod i lyset af sit potentiale, der skal bygges op med den nidkærhed og flid, som kendetegner elitesportens performance:

"What we are all looking for, however, is the readymade, competent man; the man whom we fully realize that our duty, as well as our opportunity, lies in systematically cooperating to train and to make this competent man" (Taylor 1911: 6).

Opbygningen gælder imidlertid ikke kun arbejdsmandens færdigheder og motivation. Der er i stedet tale om en generel mental revolution fra ledelsen over for mandskabet og omvendt. Disse tanker er forberedt i *Shop Management* fra 1903, hvor Taylor taler om de afgørende forandringer, der skal til i overgangen fra "ordinary" eller "old school management" til moderne ledelse, hvilket kræver en "grundlæggende revolution i de ansattes mentale attitude i forhold til arbejdet og i forhold til ledere og medarbejdere imellem" (1903: 130-31). Det er særligt interessant at det væsentligste ledelsesproblem hermed forskydes til opbygningen af leder-medarbejder-relationen. "Ingen præcis definition kan imidlertid fuldt ud beskrive en [ledelses-]kunst, men relationerne mellem arbejdsgivere og de ansatte er uden tvivl den vigtigste del af den" (ibid: 21).

7.3 Formuleringen af en hypotese til en omvurdering af scientific management

Denne fremhævelse af leder-medarbejderrelationen som nøglen til det nye ledelseskoncept vedrører selve organiseringen af ledelsesrummet og dermed symmetriproblemet. Som vi skal se i det følgende, er det nærmest et mantra for Taylor, at scientific management – på det diskursive programs niveau – forudsætter en fundamental ændring af leder-medarbejderforholdet til en mere symmetrisk relation, således at deres interesser går fra at være modsætningsfyldte til at være identiske, lagt til rette under én fælles målestok. Nøgleordene for Taylors forestilling om en radikal omorganisering i den mentale, sociale og følelsesmæssige arbejdsdeling er intimisering, venskab, interessesymmetri, en ny præstations- og motivationskultur, og alt sammen inden for samme videnskabelige formel og vilje til viden:

"[T]he best management is a true science, resting upon clearly defined laws, rules, and principles, as a foundation. ... the fundamental principles of scientific management are applicable to all kinds of human activities, from our simplest individual acts to the most elaborate cooperation." (Taylor 1911: 7)

Taylor har en særlig kærlighed til videnskaben ("love for scientific research", 1911: 106), hvilket bl.a. er med til at gøre hans koncept "moderne" og tidssvarende, fordi det taler direkte ind i den progressive ånds fremskridtsoptimisme i begyndelsen af det 20. århundrede. Men i det følgende vil jeg gerne udvide dette billede og vise, hvordan den overordnede strategi for ændringen af den mentale kultur i industrien har rødder i en ældre forandringsproces, nemlig den kristne reformationsbevægelse i England og det nye Amerika, der tager sin afgørende udvikling i løbet af 150 år fra midten af det 17. århundrede til slutningen af det 19. århundrede. Denne forklaringsramme vil også kaste nyt lys over den diskurs, som Taylor trækker på, når han ønsker at transformere ledelsesrummet. Den hypotese, som jeg vil forfølge i analysen af scientific management tager udgangspunkt i det, jeg kalder for Kvæker-motivet, og handler om at ledelsesfilosofien i

scientific management – og især dens program for *social engineering* – må forstås i lyset af nogle særlige karakteristika i Kvæker-bevægelsen og kvækernes indsats som sociale reformatorer. Kvækerne forstod at omtænke det sociale ud fra en disciplinær model, som er overraskende tæt på Taylors.¹¹

Taylor selv skriver ganske vist aldrig eksplicit om religiøse motiver, og hans skarpe fokus på profitskabelse og kapitalisering af de ansattes fulde potentiale harmonerer på overfladen kun dårligt med Kvækernes sociale indstilling. Her skal alle gerninger ses i relation til en frelsesøkonomi og ikke en markedsøkonomi. Men det er netop kombinationen af disse to strategier, som Taylor trækker på, når vi skal forstå hans gennemtænkning af ledelsesproblemet som et socialt problem. Den side af *taylorism*, som f.eks. Drucker identificerer som et ægte socialt engagement, kan efter min mening kun forstås på baggrund af Kvækernes indsats som sociale reformatorer. Det gælder intimiseringen af ledelsesrummet, Taylors forestillinger om venskabet imellem leder og medarbejder, den pædagogiske anskuelse af arbejdet som en gensidig læreproces i et "broderligt samarbejde", og det gælder ikke mindst samtalens betydning for ledelsespraksis. Altsammen elementer i transformationen af ledelsesrummet og ombrydningen af leder-medarbejderforholdets asymmetrier.

7.3.1 Eksplicitering af Kvæker-motivet

Den første ledetråd for analysen ligger lige for hånden, idet vi fra Taylors biografi ved at han er vokset op i Pennsylvania og opdraget i en stærkt religiøs kvækerfamilie, hvor især moderen var socialt aktiv, bl.a. som forkæmper for sorte slavers rettigheder. Pennsylvania er i USA det vigtigste geografiske område for Kvækerne; opkaldt efter William Penn (1644-1718), den "anden store grundlægger" (ved siden af George Fox, se senere). Kvækernes socialpolitiske indsats er her først og fremmest forbundet med en reformation af fængselsvæsenet, idet man i flere fængsler forsøgte at resocialisere fangerne igennem "character education".

Et vigtigt element i resocialiseringsprocessen er at forholdet mellem fangevogter og indsatte ikke længere må have karakter af et autoritetsforhold (Jorns 1969: 188). Grundtanken er at denne mentalitetsændring og humanisering af hele straffesystemet er afgørende for at reformere og resocialisere den enkelte indsatte: Fængsler skal ikke længere være en straffeanstalt, men "uddannelsesinstitutioner i ordets sande betydning" (ibid.). En af de vigtigste metoder i denne reformbevægelse er "den kristne samtale", hvilket er med til at forklare vigtigheden i den individualiseringsproces i forhold til den enkelte indsatte, som reformarbejdet indebærer: "denne strenge individualisering af [Kvækernes] omsorg og opfordring til selv-hjælp", hænger sammen med en dyb overbevisning om at den modsvares af en "spirituel og moralsk vækkelse" i det enkelte individ (ibid.: 235).

Formålet med at fremhæve kvækernes reformation af fængselsvæsenet i Pennsylvania er at drage en parallel til Taylors utallige gentagelser af det vigtige i at ledelsesrummet intimiseres, at det har karakter af et harmonisk forhold, der ikke bygger på magt. Den rette ånd er ifølge Taylor, når leder-medarbejderforholdet er baseret på en symmetrisk enhedsfigur, venskabet og sammenfaldet af interesser, en form for "unitarianism", der for Taylors vedkommende kan føres tilba-

¹¹ Karl Marx omtaler i *Das Kapital* kvækeren John Bellers som "a very phenomenon in the history of political economy". Citeret fra Jorns (1931:

ge til forestillingen om det universelle venskab, der er så vigtig for Kvækerne. Venskabet, der både forener en disciplinær model med en frelsesøkonomi, er selve hovedmissionen i Kvækersamfundet, fremført af dets grundlægger, George Fox (1624-1691), som kaldte det religiøse Kvækersamfund for "The Religious Society of Friends".

Hypotesen i forhold til scientific management er altså at diskursen omkring det "intime" og "venskabet" på en gang et et karismatisk motiv og en programmerklæring for den mentale revolution og håndteringen af den menneskelige faktor i produktionen, hvormed Taylor forsøger at udvide registeret for en ny magtøkonomi, der baserer sig på holdninger og en arbejdsmoral, der hører familielivet til. Vi skal forfølge dette spor med et par eksempler.

I Taylors mest berømte skrift om ledelse fra 1911, *Scientific Management*, hedder det bl.a. 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" (1911: 26). 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." (ibid.: 27-28).

Henimod slutningen af *Scientific Management* gentages det overordnede mål om udviklingen af "det intime samarbejde mellem ledelsen og de ansatte" (ibid.: 115), hvilket kræver "en radikal ændring af den mentale indstilling – en ny fordeling af pligter imellem de to sider og et intimt, venskabeligt samarbejde i en udstrækning, der er umulig under den gamle ledelsesfilosofi" (ibid.: 140).

I forbindelse med Taylors reference til coaching af et base-ball team som ledelsesideal nævnes det intime flere steder som et billede på den mentale revolution og læreproces, der handler om tilegnelsen af "the intimate and friendly relations that should exist between employee and employer" (1912: 241, se også: 238, 239, 240, 241). Dette normative mønster fortsætter og forbindes senere i den samme tale med at den nye ledertype ikke længere er en "nigger driver", men en "teacher", der manifesteres sig i et leder-medarbejder-forhold, som har karakter af et broderskab:

"The teacher comes, in every case, not to bulldoze the man, not to drive him to harder work than he can do, but to try in a friendly, brotherly way to help him [...] I want you to see clearly that, because that is one of the characteristic features of scientific management; this is not nigger driving; this is kindness; this is teaching; this is doing what I would like mighty well to have done to me if I were a boy trying to learn how to do something. [...] The new way is to teach and help your man as you would a brother [...] This is the new mental attitude of the management toward the men. [...] this new mental attitude is the very essence of scientific management" (Taylor 1912: 247-48).

Vi får her en serie af centrale begreber, der udtrykker kernen i det normative mønster, som Taylor omdefinierer ledelsesrummet igennem: Det intime, venskabet, broderrelationen, mellemlederen som underviser. I dette perspektiv på ledelse

82): *The Quakers as Pioneers in Social Work*, Kennikat Press, Washington, 1969. Originaltitel: *Studien über die Sozialpolitik der Quäker*.

hænger udviklingen af relationen mellem leder og medarbejder nøje sammen med konstruktionen af arbejderne som et velvilligt instrument for lederens vilje og indsigt, herunder konstruktionen af arbejdsmanden som elev. Scientific management forudsætter at leder-medarbejder-forholdet kan bedømmes og værdsættes som et pædagogisk forhold – og altså som en læringsrelation. Den bevægelse, hvor arbejdsmanden knyttes tættere til mellemlederen som underviser, skal også ses på den baggrund at Taylor meget målrettet nedbryder den tidligere sjakorganisering, der ifølge Taylor fører til "soldiering" – en social mekanisme i "sjakket", som igennem udviklingen af en gruppedisciplin resulterer i en sænkning af akkorden, en uformel overenskomst i teamet, der ligger væsentligt under Taylors "videnskabelige" ideal for en "first class worker". Det gælder i stedet om at den enkelte arbejder skal være sin egen målestok for at kunne vurdere vedkommende – ikke i lyset af hans nuværende præstation, men på baggrund af hans potentiale, og det han med tiden kan komme til at præstere.

Taylor indskyder på den baggrund et omfattende lag af otte mellemlederfunktioner, som kaldes for "ekspert undervisere" ("expert teachers"). Det er særligt dygtige fagfolk, som skal kunne instruere i – og om nødvendigt forevise – arbejdet på den perfekte måde for arbejdsmændene. Disse "ekspert undervisere" er hos Taylor samtidig ledere af rang og har titler som "inspector", "gang boss", "the speed boss", "repair boss", osv.¹² Dertil kommer at "the art of management" ifølge Taylor indebærer at al strategisk arbejde – "all possible brain work" – centraliseres i planlæningsafdelingen, idet teamledelsen således bedre kan koncentrere sig alene om at supervisere og kontrollere driften (ibid.: 99-104). I tilfælde af modstand i den nye organisation, skal en "disciplinær-leder" gribe ind i situationen ved hjælp af et "interview": "[...] in case a workman gets into any trouble with any of his various bosses, the 'disciplinarian' interviews him" (ibid.:125).

Den disciplinære model, interviewet som adfærdsregulerende samtale, som Taylor her trækker på, er samtidig hans mest foretrukne kommunikationsform., og det er på den baggrund at vi skal forstå opprioriteringen af samtalens status i scientific management. Det er ikke mindst interessant at den uformelle samtale mellem leder og medarbejder får en central rolle som ledelsesredskab og som "driver" for mentalitetsændringen i den nye ledelsesfilosofi – "in fact indispensable". Taylor indskyder dog et vigtigt forbehold i den forbindelse:

"Let no one imagine, however, that this great change in the mental attitude of the men and the increase in their activity can be brought about by merely talking to them. Talking will be most useful – in fact indispensable – and no opportunity should be lost of explaining matters to them patiently, one man at a time, and giving them every chance to express their views. Their real instruction, however, must come through a series of object lessons." (Taylor 1903: 132)

"But the change in the mental attitude and in the habits of the three hundred or more workmen can be brought about only slowly and through a long series of object-lessons, which finally demonstrates to each man the great advantage which he will gain by heartily cooperating in his every-day work with the men in the management." (Taylor 1911: 100-101)

Samtaler – ansigt til ansigt ("one man at a time") – med henblik på instruktion og for at lytte til arbejdsmændenes synspunkter er altså ganske vist effektive i forhold til ændringen af arbejdernes mentale holdninger – "faktisk helt uundværlige" – men det er ikke alene gjort med det. Taylor præciserer at samtalen tværtimod skal formaliseres som en nøje tilrettelagt serie af lektioner, når det drejer sig om "real instruction". Formaliseringen af samtalen er til dels i overensstemmelse med den side af Taylor, som vi kender fra mainstream-litteraturen (planlægning, systematisering, detaljering), men hans tanker om gensidighedens princip i leder-medarbejderforholdet som en fælles læreproces og som et element i en proces omkring *social re-engineering* er et oversat kapitel i traditionel ledelseshistorie. Taylor er en *Game Changer*, netop fordi han transformerer ledelsesrummet til et lærings- og subjektiveringsrum. Han fremhæver ligeledes, som det er beskrevet tidligere, at den nye leder bør orientere sig efter coachingidealet i baseball, men det er ikke i første omgang som et samtaleideal, men snarere som et ledelsesideal, der forener en streng rationel disciplinær model med et karismatisk system, hvor fællesskabet adlyder og omsætter karismabærerens mindste vink, ikke kun fordi de er blevet "omvendt" til visionen om det universelle venskab, men også fordi denne lydighed er blevet mulig på baggrund af lang tids træning igennem en serie af tilrettelagte lektioner. Heraf fascinationen af elitesport og coaching – Taylor var i øvrigt selv en habil tennisspiller og nåede finalen i US Open i double.

Det er Webers fremstilling af karisma-motivet, der supplerer analysen her, når det hævdes at scientific management-modellen kobler et karismatisk system med et strengt rationelt. Weber fortæller at på trods af det væsensforskellige mellem den karismatiske kraft og den rationelle disciplin, så sker det igen og igen at den karismatiske bevægelse må tage disciplinen i sin tjeneste, bl.a. i forbindelse med optimering af performance – jf. Taylors fascination af et toppræsterende baseball-team: "plejen af den personlige præstationsevne som en 'kunst', forudsætter disciplinen, at man 'afrettes' til en færdighed, som gennem 'indøvelse' gøres mekanisk; endvidere forudsætter den, for så vidt den overhovedet appellerer til stærke motiver af 'etisk' karakter, at man er indstillet på 'pligt' og 'samvittighedsfuldhed'" (Weber 2003: 159).

Den praktiske træning, som Taylor organiserer systematisk og i stor skala, gælder selvfølgelig først og fremmest færdigheden som arbejdsmand til at skovle kul, men dernæst også indfølingen i den fælles vilje til venskab leder og arbejdsmand imellem. Om det afgørende i denne "formel" som sociologisk fænomen siger Weber følgende:

- 1) "At man her rationelt 'kalkulerer' alt, og netop også disse 'størrelser der ikke kan vejes eller måles', og disse irrationelle, emotionelle elementer, i det mindste principielt på samme måde som man kalkulerer kul- og malmlejerens ydeevne.
- 2) At 'hengivenheden' [...] i sin orientering og ud fra sit normale indhold er af 'saglig' karakter og betyder hengivenhed for den fælles 'sag, for et rationelt tilstræbt 'udfald', og ikke for en person som sådan." (ibid.)

¹² *Scientific Management*: 123-24. I *Shop Management* taler Taylor også om det nye i at indskyde otte ledere i stedet for den tidligere sjakbajs og oplister på den baggrund fire ledertyper - "executive functional boss" – som han selv mener er de mest effektive: 1) gang boss, 2) speed boss, 3) inspectors og 4) repair bosses (1903: 99ff.)

Det er ifølge Weber også velkendt at den karismatiske kraft ødelægges, hvis udfaldet og det visionære løfte fra karisma-systemet udebliver. I 1906 indføres scientific management på alle store, regeringsejede våbenarsenaler i USA, men blot ti år senere i 1916 bliver det forbudt igen bl.a. på grund af strejken på Watertown Arsenal i 1911. Konceptet mødte modstand fra ledelsen, der ikke ønskede at overgive ledelsesmagt til ingeniørerne i planlægningsafdelingen, ligesom der var afsløringer af lemfældig omgang med tidsstudierne, osv. Taylors tale til Repræsentanternes Hus er et direkte forsvarsskrift i forhold til denne historie. Det afgørende er således de strategier som Taylor tager i anvendelse i bestræbelserne på ikke at reproducere en klassisk konflikt og dermed skabe yderligere modstand fra de ansatte. Det er igennem ændringen af disse strategier at arbejderen bliver mere synlig, end han har været før, for lederens blik som *person*, og på den måde forbereder Taylor etableringen af det "psykologiske blik" på ledermedarbejderforholdet: Fremtidens ledere bør se på medarbejderens person, karakter og inderste væsen som en afgørende forudsætning for den "mentale revolution", som Taylor forestillede sig at scientific management skulle føre til (1911: 43). Det er således et afgørende succeskriterium for Taylor at overgangen fra den gamle til den nye ledelsesfilosofi kommer fra den enkelte leders "personlige interesse i – og venskabelige kontakt med – de ansatte, der alene kan komme fra en oprigtig og ægte interesse i de underordnedes velfærd" (Taylor 1911: 34).

Industriarbejderens velfærd er et af de store politiske temaer i den progressive æra, og Taylors retorik er ofte direkte henvendt til den tids politiske stemning, men pointen er at denne retorik er rodfæstet i en grammatik, som er så karakteristisk for den angelsaksisk-protestantiske kultur at det vil være forkert af vise den som "ren" retorik. Dybe, rodfæstede værdier taler igennem den. Derfor må Taylor igen og igen understrege at implementeringen af scientific management kræver den rette ånd. Han advarer ligefrem imod at forveksle ledelsesmetoderne i scientific management-konceptet – dvs. den tekniske side af implementeringen – med konceptets væsen og underliggende filosofi, der er langt væsentligere, hvis man vil lykkes med det: "Historien om udviklingen af scientific management op til i dag, kalder på en advarende bemærkning. Ledelsesmekanismerne må ikke forveksles med dets væsen eller underliggende filosofi. [...] De samme mekanismer, som vil skabe de bedste resultater, når de udføres med henblik på at tjene principperne for scientific management, vil føre til en fiasko og katastrofe, hvis de er ledsaget af den forkerte ånd hos de, der anvender dem" (ibid.: 129).

Hypotesen om at Taylors ledelseskoncept skal forstås som en socialpolitisk ambition i lyset af Kvækersamfundets reformbevægelse vedrører imidlertid ikke alene de værdiforestillinger, som Taylor gør sig omkring ledelsesprincippernes og de pædagogiske samtalers socialiserende funktion, herunder venskabet som et idealbillede for ledermedarbejderforholdet. Jeg vil tværtimod vise, hvordan en genealogisk forbindelseslinje mellem et religiøst motiveret dispositiv og en "business-model" gør det muligt at argumentere for at også den traditionelle side af Taylor – detaljeret planlægning, minutøse tidstudier, omorganisering, m.m. – også kan forstås i lyset af Kvæker-modellen.

Pointen er at Kvækerbevægelsen grundlæggende ideologi, idet den implementeres i forskellige sociale sammenhænge, skaber grundlaget for en "ny humanitet" i forhold til barnets skolegang, i forhold til forbyderen, i forhold til den fattige og

”sindslidende”, i forhold til industriarbejderen. Eller sagt med andre ord: Kvækernes sociale indsats består i at ombygge og omorganisere symmetriproblemets socialiseringsøkonomi, som den består i uddannelsessystemet, i fængselsvæsenet og på arbejdspladsen. I det følgende afsnit vil jeg gå lidt mere i dybden med denne forklaringsmodel og blot for god ordens skyld gentage arbejdshypotesen: Pointen er at vi hos Taylor finder det første systematiske tilløb til *organiseringen af medarbejderens bevidsthed og identitet* igennem intimisering og individualisering af leder-medarbejderforholdet, bl.a. på baggrund af et normativt system (det universelle venskab, interesseharmonisk og intimisering af leder-medarbejderrelationen) samt en række konkrete teknikker, der stiller den formelle og uformelle samtale som instruktion og undervisning i centrum. Helt overordnet foregår denne bevægelse igennem fremkomsten af et dobbelt brud med den tidligere ledelsestradition, som forskyder ledelsesautoritetens grundlag, og som foregriber vigtige temaer for den moderne ledelsesstil og organisationstænkning. Det fremgår måske allerede af sprogbrugen at denne fortolkning finder støtte i Foucaults analyse af disciplin-dispositivet i *Overvågning og straf*. Jeg skal samtidig i det følgende støtte mig til John Hassard & Michael Rowlinsons artikel (2002), hvori de undersøger en særlig indflydelsesrig Kvækermodel for den såkaldte ”gensidige undervisning” (”mutual education”). Hassard og Rowlinson tager i artiklen udgangspunkt i *Overvågning og straf*, hvor Foucault beskriver tidsplanen og dens detaljerede skematisering af arbejdet som et vigtigt grundlag for en magts mikrofysik (Foucault 2002: 165), der er helt parallel med scientific management-konceptet. Ifølge Foucault har munkesamfundene været anledningen til denne model, og i den forstand har den ”industrielle tids strenghed” længe ”bevaret en religiøs karakter” (ibid.): ”Gennem århundreder har de religiøse ordner været disciplinens mestre: de var tidens specialister, rytmens og de regelmæssige aktiviteterets store teknikere” (ibid.: 166).

Som konkret eksempel fremfører Foucault et uddrag fra en tidsplan fra en Kvæker-skole ”med indbyrdes undervisning” (”mutual education”): ”8.45 læreren ankommer, 8.52 læreren kalder, 8.56 børnene ankommer og bøn, 9.00 børnene sætter sig, 9.04 første opgave, 9.08 slut på diktering, 9.12 anden opgave, etc.” (ibid.). Foucault citerer her fra Tronchots doktorafhandling *L'enseignement mutuel en France*, og det er en vigtig oplysning, fordi hele konceptet omkring ”indbyrdes undervisning” (”gensidig undervisning” havde været en bedre oversættelse) er et Kvæker-koncept. Det afgørende er at Foucault ser principperne for den ”gensidige undervisning” som et eksempel på en ny disciplinær model for industrien, hvor organisationens ydelse kan maksimeres ”gennem det ordnede samvirke mellem de elementære dele, den er sammensat af” (ibid.: 180). Modellen er den såkaldte Lancaster-metode:

”Fra det 17. århundrede til introduktionen af Lancaster-metoden i begyndelsen af det 19. århundrede konstrueres den indbyrdes undervisnings komplekse urværk stykke for stykke: man betror først de ældste elever nogle simple overvågningsopgaver, derefter kontrol med arbejdet, derefter med undervisningen” (ibid.: 181).

Tesen om at Lancaster-modellen udgør et særligt paradigme for en disciplinær magt bekræftes af Hassard & Rowlinson (2002: 616), men dog uden at de trækker forbindelser til ledelsesmodeller i industrien. Min pointe, som altså tilføjer et nyt element til Hassard & Rowlinsons analyse, er at Lancaster-modellen på flere måder foregriber Taylors pædagogik og ledelsesfilosofi – ikke blot ideen om mellemlederens nye funktion i industrivirksomheden baseret på principper om gen-

sidig læring. Kvækernes opfattelse af pædagogik markerer i det hele taget en interessant omfordeling af symmetriproblemet i en læringsøkonomi, som Taylor integrerer i en ledelsesfilosofi.

Nøglepersonen er i den forbindelse Joseph Lancaster (1778-1838), der i mere end 30 år stod for ledelsen af en skole for børn og unge i England, men som senere etablerede en "mønsterskole" i Philadelphia, USA, i 1818. Læringsprincipperne – de såkaldte Lancaster's principles – bygger på en ide om "gensidig instruktion" ("mutual instruction" eller "peer tutoring"), hvor gensidighedsmomentet styrker det samlede læringsudbytte ved at eleverne trænes op til at være hjælperlærere ("monitors") for hinanden. Det er først og fremmest en økonomisk motiveret model, fordi skolen er et gratistilbud til de fattige uden muligheder for at finansiere faste undervisere, men det er også en pædagogisk model ("the Royal Lancaster System of Education") for en ny måde at lære på ("learning by teaching"; se Jorns 1969: 117, 122-23). Side-løbende med denne udvikling af et nyt skolesystem for børn etablerer andre initiativrige kvækere som f.eks. Samuel Fox skoler for voksne – både mænd og kvinder. Disse "fellowships", der skal opbygge grundfølelsen af venskab og gensidig hjælpsomhed mellem kønnene, institutionaliseres yderligere med etableringen af "the National Council of Adult School Unions" i 1889. En bevægelse, som Taylor uden tvivl har kendt til, f.eks. taler han om "en reform", der kræver uddannelse til alle og understreger at kun scientific management kan realisere dette mål, hvilket leder frem til endnu en hyldelse til det "universelt venskabelige samarbejde mellem ledelsen og mandskabet."¹³

I begyndelsen af det 20. århundrede kan kvækerhistorikeren, August Jorns, således konkludere i sin bog om kvækernes pionerindsats på uddannelsesområdet at disse "Adult Schools" ser ud til at blive "fremtidens kirke for arbejderklassen" (Jorns 1969: 130). Pointen er imidlertid ikke at identificere et skjult motiv hos Taylor om at gøre industrivirksomheden til et kirkerum, men det er mere den ideologiske baggrund, der er interessant, i forhold til at forstå Taylors syn på forandringen af human resource-tænkningen i "the art of management." Pointen er i stedet – jf. det dispositivanalytiske element i *truth game analysis* – at denne type social innovation ofte fremstår igennem et kompliceret netværk af strategiske interaktioner mellem religion, videnskab, økonomi og dagligdagspraksis. Der er mere at hente i denne forklaringsramme, hvis vi samtidig gør os klart at Lancaster-modellen repræsenterer et skema, der lægger sig i forlængelse af den større Kvæker-organisation kaldet The Friendly Society (Hassard & Rowlinson 2002: 628), hvilket stiller Taylors mange referencer til venskabet og familien og hele intimiseringen af ledelsesrummet som det nye grundlag for leder-medarbejderforholdet i et andet lys.

Lancaster-metoden er uden tvivl gennemsyret af en utilitaristisk disciplin, som så let lader sig genkende i scientific management, hvor det handler om at sikre et minimum af opdragelse og uddannelse med så få midler som muligt, ligesom Lancaster-modellen blev værdsat af Jeremy Bentham, som må have set en parallel figur til konstruktionen af hans pantoptikon (Hassard & Rowlinson 2002: 634, se også fodnote 2: 635). Men selve værdigrundlaget for modellen stikker

¹³ Taylor, Frederick W. (1911: 27-28): *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, Publishers, 1967. Senere nævner Taylor et socialt eksperiment med kvinder på arbejdspladsen, som skal have været særligt oplysende i forhold til udviklingen af den "mest venskabelige relation mellem ledelsen og de ansatte" (ibid.: 96). Arbejdet for mere ligestilling imellem kønnene er en klassisk kvækersag. I *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (1980) hævder antropologen Geert Hofstede f.eks. at Kvæker-kulturen i USA og England repræsenterer en subkultur af særligt "kvindelige" værdier (Hofstede 1980: 266).

uden tvivl dybere og går tilbage til dets grundlæggelse i det engelske samfund efter Reformationen, der gav grobund for alle mulige protestantiske sekter og vandreprædikanter i opgøret med den katolske kirke, der også var blandt de heftigste modstandere af Lancaster-modellen. I dette miljø omkring en spirende differentiering af de religiøse sekter (Episkopalians, Presbyterians, Independent Familists, Seekers, Muggletonians, The Ranters, m.fl.) lagde Kvækersamfundet afgørende vægt på det universelle venskab som koncept for en bedre verden, og en af Kvækersamfundets grundlæggere, George Fox (1624-1691), kaldte som bekendt det religiøse fællesskab for "The Religious Society of Friends". Det er indenfor det samme idealbillede at Kvækerne begynder at organisere sit eget skolesystem for børn og unge, hvor Lancaster altså er den største pioner, ligesom de arbejdspladser, der var under Kvækernes ledelse, integreres i et helt nyt system for "industriell træning", som bl.a. involverer læsninger af Bibelen og mentorordninger. Disse bestræbelser fører til at "the Friends' Educational Society" etableres i 1836, hvor kvinderne får en aktiv rolle i forhold til at stå for organiseringen af erfaringsudveksling med henblik på udviklingen af forskellige undervisningsmetoder. Især diskuteres balancen mellem åndelig udvikling ("spiritual development") og den mere arbejdsrelaterede træning (Jorns 1969: 117).

En interessant parallelhistorie knytter sig til selve grundlæggelsen af Institute of Personnel Management i England. I 1893 opretter en række kvækerfamilie-drevede virksomheder stillingsfunktionen "lady social worker" og etablerer også "social secretaries" på fabrikkerne. Bl.a. ansættes Mary Wood i en sådan funktion på York-virksomheden Rowntree's i 1896 (nu del af Nestlé), hvilket fører til at hun i 1913 vælges som præsident for Institute of Personnel Management. Men allerede i 1864 beskriver et politisk dokument, hvordan "kvindelige inspektører", ordentligt gift og af moden alder, er lige så fundamentale for udviklingen af velstand, god ledelse og en sund moralsk karakter på fabrikken som det materiale, arbejderne er beskæftiget med (Legge 2005: 62).

Det er denne nye etikette og sarte morals register, dens spiritualitet og karismatiske kraft, som kombineres med en disciplinering og økonomisering af læringsrummet. Fransesco Cordosa beskriver f.eks. læringsgevinsterne i Lancaster-modellen i et forord til genoptrykkningen af Lancasters hovedværk: *Improvements in Education* (1973), som ikke står tilbage for Taylors disciplinering af den industrielle arbejdsplads som en lærende organisation:

"Beyond the very real contribution of the monitorial system to the education of the poor (its cheapness above all ...), the system provided both stimulus and model for: (1) the study of classroom management and the mechanics of instruction; (2) the development of classroom routines ... (3) classroom construction and design; (4) careful, flexible classification of children; (5) the development of schoolwork as an active social process; and (6) the training of teachers." (cf. Hassard & Rowlinson 2002: 634)

Det samme kan siges om den bevægelse, som Taylor i princippet gennemfører, når han taler om at ledermedarbejderforholdet skal forstås som en lærer-elev-relation, der har gensidige læringsforpligtelser:

"And it is perfectly evident that while the workmen are learning to work under this new system, and while the management is learning to work under this new system, while they are both learning, each side to cooperate in this intimate way with the other, there is plenty of chance for disagreement and for quarrels and misunderstandings, but af-

ter both sides realize that it is utterly impossible to turn out the work of the establishment at the proper rate of speed and have it correct without the work of this intimate, personal cooperation, when both sides realize that it is utterly impossible for either one to be successful without the intimate, brotherly cooperation of the other, the friction, the disagreements, and quarrels are reduced to a minimum. So I think that scientific management can be justly and truthfully characterized as management in which harmony is the rule rather than discord." (Taylor 1912: 239).

Dette citat understreger efter min mening at Taylor trækker på forestillingen om et karismatisk system, hvor læringsprocessen omkring indsigten i det universelle venskab, med henblik på at opløse de traditionelle asymmetrier og konfliktpotentialer i arbejdspladsens sociale relationer. Det er imidlertid vigtigt at præcisere at Taylor eksplicit afviser at scientific management har noget med filantropi at gøre, ligesom Taylor aldrig inddrager Bibellæsninger eller anden "spiritualia":

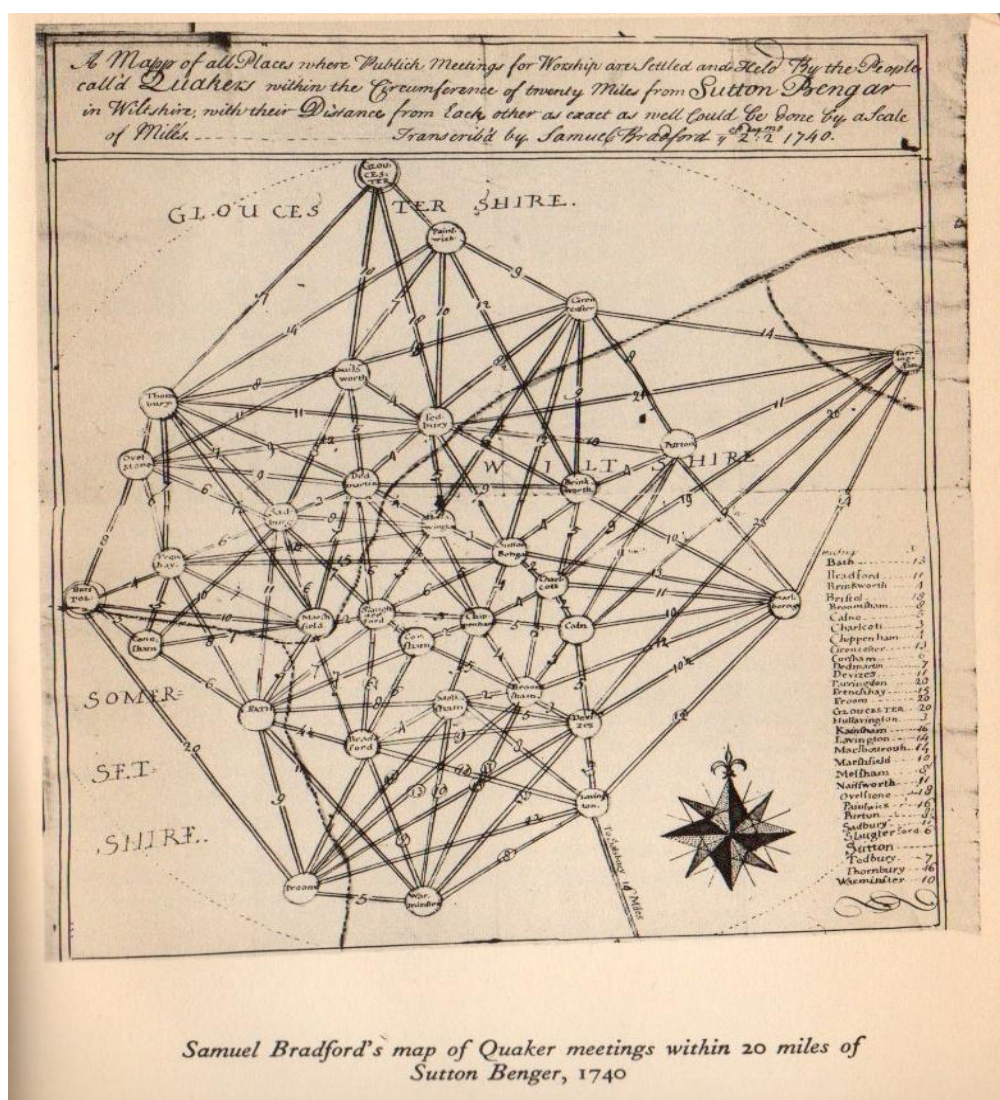
"any scheme of management which has philanthropy as one of its elements ought to fail; philanthropy has no part in any scheme of management. No self-respecting workman wants to be given things, every man wants to earn things, and scientific management is a scheme for giving people something they do not earn." (ibid.: 249)

Alligevel er det afgørende at fastholde at arbejdspladsen som læringsarena hos Taylor både er en fagspecialisering, men også en erhvervelse af et karismatisk normsystem igennem kompetenceudvikling (Weber 2003: 154), der både indebærer askese, udholdenhed og afholdenhed (Taylor indførte strenge regler imod alkohol), ligesom Taylor i denne samtidige individualiseringsprocedure helt i overensstemmelse med Kvæker-puritanismen gør arbejdsmanden til karismabærer, helliggørelsen af "the self made man" (jf. Weber 2003: 149). Et godt eksempel er Taylors fascination af den hollandske immigrant, Schimdt, som i alle andre sammenhænge end flid ellers regnes for "en dum okse":

"Finally we selected one from among the four as the most likely man to start with. He was a little Pennsylvania Dutchman who had been observed to trot back home for a mile or so after his work in the evening about as fresh as he was when he came trotting down to work in the morning. We found that upon wages of 1.15 dollars a day he had succeeded in buying a small plot of ground, and that he was engaged in putting up the walls of a little house for himself in the morning before starting to work and at night after leaving. He also had the reputation of being exceedingly 'close', that is, of placing a very high value on a dollar. As one man whom we talked to about him said, 'A penny looks about the size of a cart-wheel to him'. This man we will call Schmidt." (Taylor 1911: 43-44)

Selve ideen om systematisk rekruttering og udvælgelse af den rette medarbejder, samt bestræbelsen på at tænke arbejdspladsen ind i en mere aktiv træningsindsats omkring læring og instruktion er præcis den kontekst, som kombinerer en karismatisk model med en rationel, som vi må forstå Taylors nyfortolkning af lederens rolle som en underviser og træner igennem. I forhold til Taylor er der forskellige kilder, som ønsker at forklare kløften imellem teori og praksis i *Scientific Management* som et udtryk for skizofreni og psykopati, men det mener jeg, generelt er misvisende. Taylors "psykopati" udtrykker blot integrationen af en frelsesøkonomi i en markedsøkonomi. Denne dobbelte karakter af taylorismen – ingeniørmæssig præcision og effektivitet, der understøttes og kombineres med kvækerdisciplin og puritanisme – er et godt billede på kapitalismens dobbelte rationalitet i det hele taget (jf. Weber), hvor kravet om maksimering af produktivitet "to serve your Family and Country" integrerer sig med politikker om udviklingen af et mere menneskeligt ansigt og en mere "civiliseret" opdragelse af sig selv i billedet af en ny arbejdsmoral (Pollard 1965: 110ff.).

Den engelske religionshistoriker Arnold Lloyd forklarer, hvordan Kvækerne bidrager til udviklingen af denne dobbelte rationalitet igennem tre formative faktorer, der alle tjener til konstitutionen af "the Character of an English Quaker": 1) Udbredelsen af "den kristne samtale" som metode til socialt "ingeniørarbejde"; 2) den individuelle Kvækers oplevelse af et kald og en mission ("the inner light") samt 3) en enorm netværksaktivitet og organiseringskapacitet i Kvækersamfundet, hvor især månedlige, kvartalsmæssige og årlige konferencer danner rammen om religiøs oplysning og kollektive bekendelser.¹⁴ Især de månedlige møder, der blev kaldt "Meetings for Suffering", var vigtige i udbredelsen af den særlige kvæker-disciplin, herunder formaliseringen af en lang række teknikker for bekendelse og selvkritik, der havde til formål at opbygge medlemmernes karakter (se også Lloyd 1950: 117).



Kilde : Lloyd 1950: 163. Billedet viser et kort over Kvækernes møde- og netværksaktivitet i Sutton Benger 1740

¹⁴ Lloyd, Arnold (1950: 68): *Quaker Social History: 1669-1738*, Longmans, Green & Co., London. Lloyd citerer også G. M. Trevelyan's opfattelse af Kvækernes indflydelse på samfundshistorien: "Den store bedrift af disse ekstraordinære mennesker var at fastholde den kristne kvalitet i forretningsverdenen og i den hjemlige husholdning" (ibid.: 66).

Det er blevet fremhævet flere gange at der er en parallelitet imellem den disciplin hos Kvækerne og den hos Taylor, der sigter efter at "revolutionere" gruppemedlemmets eller arbejdsmandens mentalitet igennem forskellige teknikker (det stramme tidsskema, uformelle samtaler og serielle lektioner, indførelsen af mellemlederfunktionen som instruktør, opdrager og disciplinær, m.m.). På den baggrund er jeg enig med bl.a. Townley, når hun i forlængelse af Foucault hævder at Taylorism først og fremmest må forstås igennem serien af individualiseringsprocedurer ("differentiating individuals", 1994: 93) med henblik på identitetsdannelse ("creation of identity", 1994: 134). Jeg er netop også enig med Townley, når hun på baggrund af Rose (1990: 59) fremhæver at den disciplinære model i scientific management ikke er særegen for Taylor, men snarere må forstås som en syntese af andre beslægtede modeller:

"The ideas for the organization of production along these lines existed a lot earlier than Taylor, representing part of the classical episeme in an approach to knowledge and the practice of disciplines in a range of different arenas. In this sense, Taylorism represents an extension of the disciplines. It is the synthesis of science and administration based upon the classification and evaluation of activities and individuals." (Townley 1994: 54)

Men jeg forsøger til gengæld også at uddybe og supplere denne opfattelse og går dermed videre end både Rose og Townley. De overser efter min mening begge, hvordan individualiseringen skal forstås på baggrund af et normativt mønster, som hører en religiøs model til. Når både Townley og Rose således fremhæver Taylor for en acceleration af individualiseringsprocessen med henblik på at kunne vurdere og akkordberegne den enkelte arbejdsmands potentiale, så overser de den anden halvdel af historien, hvor individualiseringsprocessen også er en resocialisering. Når sjakket nedbrydes og individualiseres i scientific management, så sker det med henblik på udviklingen af en anden kollektiv loyalitetsforpligtelse i forhold til virksomhedens mission. Det er netop denne skrøbelige mekanisme og gruppepsykologi mellem individualisering og resocialisering, som også Kvækerne gjorde sig så rige erfaringer med.

Hos Lloyd kan vi f.eks. læse, hvordan formålet med karakteruddannelsen og individualiseringsprocedurerne i Kvækernes spirituelle vejledningspraksis uundgåeligt fører til den klassiske konflikt mellem individuel og kollektiv socialisering, som også er konflikten mellem individuel frihed og gruppeautoritet. Det fremgår bl.a. af "Spiritual Guidance in the Experience of the Society of Friends", som Lloyd citerer fra: "The right co-ordination of the spiritual guidance of the individual with the spiritual discernment of the community occasioned the chief internal difficulties of early Quakerism" (cf. Lloyd 1950: 17). Og Lloyd kan på den baggrund selv konkludere: "It is true that acceptance of a discipline did not always involve to an equal degree the submission of the individual to the authority of the group" (ibid.). Det er en konflikt, som også er helt parallel med Taylors kamp for at opsplitte de stærke sjak igennem en detaljeret individualiseringsprocedure, men samtidig med det formål at sikre en loyalitet i forhold til organisationen som helhed. Pointen er at samtalen som ramme om "gensidig læring" og mental revolution bliver afgørende som medie for denne konflikt og i forhold til Taylors ideer om en radikal omorganisering af virksomhedens sociale struktur.

7.4 Kvækermotivets spirituelle efterklang

Den fortolkning, som jeg har præsenteret af taylorisme og scientific management som en primær ledelsesmodel i det 20. århundrede, der kombinerer forskellige dominerende diskurser om rationalisme og videnskab med et karisma-system, finder støtte i ledelsesforskeren Dwight Waldos arbejde (1948, 1955). Waldo, fremhæver, hvordan scientific management repræsenterer hovedkapitlet og de centrale temaer i historien om offentlig ledelse. Waldo ser samtidig i Taylor et af historiens mest direkte udtryk for drømmen om udviklingen af en socialvidenskab, der kan kortlægge menneskets adfærd i en "fysik for det sociale" (Waldo 1955: 18).

Waldo argumenterer for at taylorismen udvikler sig til en livsfilosofi, hvilket især er muligt fordi, der er så meget ved taylorismen, som har formået at integrere sig med den amerikanske arbejdsmoral og virksomhedskultur. Som kulturel strømning taler taylorismen direkte ud af den amerikanske ånd. Det gælder bl.a. kombinationen af det positivistiske ideal om videnskab og teknologisk fremskridt på den ene side – symboliseret igennem August Comté – og det religiøse projekt i taylorismen på den anden side – symboliseret igennem den franske "utopiker", Saint-Simon, der udvikler en teori om et teknologisk velfærdssamfund på grundlag af en nyfortolkning af kristendommen: "Der kan ikke være tvivl om at Apostlenes Hellige Skole og Taylor Society er af samme art, hvis ikke samme slægt" (ibid.: 48-49).

Waldo har fat i en vigtig pointe, der samtidig karakteriserer taylorismen som en paradoksal figur. På den ene side er bevægelsens fascination og drivkraft ingeniørkunsten, der som ideologi betragtet er båret af et positivistisk ideal om evidens og naturvidenskabelig lovmæssighed i alle af livets sammenhænge. Det betyder imidlertid ikke at religionen af den grund fortrænges som kollektiv vision. Tværtimod lever religionen videre blot i et andet mere materielt sprog, nemlig i positivismens vision for det sociale, således at taylorismen kan legitimere selve ideen om national velstand, fremskridt og teknologisk revolution, hvor scientific management med tiden vil overvinde alle magtkampe og klasse modsætninger. Som forretningsmodel er resultatet af "kvækerideologien" en "Win-Friends-and-Influence-People school", der kan grundes i en ny mere "menneskelig religion" (Waldo 1948: 26).

Denne forretningsmodel, der bygger på foreningen af positivisme og ingeniørkunst, kapitalistisk ånd og protestantisk etik, appellerer bredt til det USA, der kendetegner den progressive æra. Og Taylors allierede forfulgte denne mission. Nogle af dem har ganske vist efter Taylors død beklaget hans lidt hurtige konklusioner, men kun for så meget mere at fastholde det "egentlige filosofiske projekt", dvs. "den mentale revolution" og udviklingen af den "rette ånd", som er hjertet i Taylors doktrin.

H.L. Gantt (1861-1919) var en af disse allierede, selvom Taylor flere steder kritiserer ham for ikke helt at have forstået incitamentsstrukturen i akkordberegningerne, men det afholder ikke Gantt fra at hylde scientific management-bevægelsen i en højtidelig reference til den legendariske leder af det antikke Athen, Perikles, 440-430 år f.kr.:

“What is the aim of Scientific Management? ... It is intelligently to use all the available resources and knowledge of the universe in order to realize definite ideals. [...] The ideals of Pericles in this generation for the first time in history

can be made the heritage of all, and will be made the heritage of those who reach up their heads, their hearts and their hands, and take". (cf. Waldo 1948: 52)

En anden af Taylors arvtagere, M.L. Cooke, fulgte efter nogle år senere i samme stil: "In my opinion ... we shall never realize fully either the visions of Christianity or the dreams of democracy until the principles of scientific management have permeated every nook and cranny of the working world" (ibid.)

På en ejendommelig måde synes taylorismen således at give stemme til et dybtfølt behov for at udvikle en politik, der kan forene troen på det rationelle menneske og teknologisk fremskridt med den kristne kærlighed. Kulminationen på denne syntese af rationalisme, fremskridtsoptimisme og et karismatisk system ("et lykkeligere liv i en human verden", "frelse fra et nyt Armageddon") fremføres af Dr. St. Spacek på den 6. Internationale Kongres i "The Development of National and International Scientific Management Movement":

"If we sum up the problems of scientific management, we shall find that scientific management helps to simplify the working problems, improves the standard of living, helps to abolish poverty and misery, and secures more free time for making life happier. [...] After the age of machines comes the age of scientific management, giving better opportunities to improve not only the living condition of individuals, but also of entire nations. It will teach people better understanding and co-operation, and realize a new policy, the policy of a human world. [...] A world organization of scientific management could form a right basis for the foundation of world co-operative production and organized sales, and could on a basis of social economy contribute in the highest degree towards removing the economic causes of war. [...] The new philosophy of scientific management must help to bring about the Christian philosophy of love and welfare among all nations [...] it is absolutely beyond question that a knowledge of the principles of scientific management is fundamental for the success of everybody ... therefore [...] this discipline should be taught in all kinds of schools in every country. ... We know that only better organization can save nations from a new Armageddon." (ibid.: 53)

Hos Waldo, hvorfra de forskellige citaterne stammer, er der ikke tvivl om at i hvert fald Taylor er drevet af en oprigtig ambition om mere social retfærdighed, hvorimod Taylors efterfølgere diskvalificerer sig selv i kraft af deres patetiske retorik. Men Waldo's pointe er at taylorisme kommer til at fremstå på baggrund af et andet mere strategisk motiv, der handler om at eliminere arbejdernes modstand mod effektivitetskultens krav om omstilling og forandring:

"They (taylorist) infused into 'efficiency' the accumulated moral capital of centuries of Christianity and the legacy of eighteenth- and nineteenth-century reformism. They dreamed of a new world in which physical forces should be harnessed to achieve man's moral purposes, and they used 'efficiency' as a convenient shorthand symbol for this ideal." (ibid.: 52)

7.5 Delkonklusion ifm analysen af scientific management som sandhedsspil og ledelsesmodel

På den baggrund kan vi nu opsummere, hvori den tayloristiske disciplinering og professionalisering af samtalerummet består og dermed fastslå at den langt fra alene handler om optimering af produktionsmetoder igennem observation, tidsstudier og præstationsmaksimering igennem akkordbetaling. Tværtimod er det afgørende at ledelse ud fra tayloristiske principper følger af tre ting:

*For det første forankres leder-medarbejderforholdet i en underviser-elev-relation, hvilket intensiverer og forskyder symmetriproblemet i forhold til tidligere. Organiseringen ændres fra en sjakkultur med udstrakt grad af selvbestemmelse, der er organiseret efter militært forbillede og under ledelsen af én formand, til et funktionsopdelt og individualiseret hierarki, hvor hver enkelt arbejdsmand refererer til otte forskellige mellemledere. De otte forskellige mellemledere skal være undervisere ("teachers") for arbejdsmændene og derved ændres leder-medarbejderforholdets magtbasis, fordi det nu kan anskues under en pædagogisk synsvinkel, der har en klar parallel til voksen-barn-forholdet, og som Taylor flere steder iscenesætter med henvisning til lærerens omsorg for elevens læreproces. På den ene side gør Taylor altså op med lederen som en autoritet, der står i skarp modsætning til arbejdsmændene, og hvor relationen udfolder sig i en magtkamp. På den anden side geninstallerer Taylor ledelsesautoriteten i et underviser-elev-forhold, hvor arbejdsmanden skal underkaste sig lederen, fordi det er til vedkommendes eget bedste (*unitarianism*). Lederen skal drage en paternalistisk omsorg for arbejdsmændene, som om de var del af samme familie ("bror og bror imellem"). Ledelsesmagten skifter dermed ansigt og fordrer at arbejderne underkaster sig en anden mands ledelse, men ikke alene med henblik på foreskrivelsen af de rette instrukser og arbejdsprocedurer; autoriteten har nu principielt intimsfærens mere personlige og alfaderlige karakter, der orienterer sig imod grundlaget for udviklingen af en ny arbejdsmoral og medarbejderloyalitet.*

*For det andet skal lederen identitetsbestemme medarbejderen ud fra kendskabet til hans mentale ståsted og sociale baggrund ("Who are you?"), og idet arbejderens personlighed dermed lægges ind under lederens synsvinkel, bliver det en defineret ledelsesopgave at vide noget mere om medarbejderen som menneske. Denne vidensproduktion stiller den enkelte arbejdsmand anderledes i virksomheden end tidligere. Lederen må dels lære at tilpasse disciplineringen af den enkelte med hans mentale kapaciteter, hvilket kobles direkte til at se arbejdsmanden i lyset af hans potentiale frem for hans nuværende præstation (*øget performance igennem udvikling af den rette ånd*). Dette skifte i fokus er intimiderende i den forstand at det griber direkte ind i arbejderens identitet, idet lederen ikke blot skal lede arbejderne ud fra det han kan, men ud fra det han har mulighed for at blive – nemlig en første-klasses-arbejder, der kan maksimere sit potentiale med helt op til 300% (Taylors eget eksempel ifm. arbejdsmanden Schmidt).*

For det tredje tilvejebringes denne viden om det menneskelige igennem en socialt normativ matrix, der er en særegen blanding af en moralsk grammatik med rødder i kvækernes socialreformer og en utilitaristisk lønsomhedskalkule (merindtjening er vejen til fælles velstand) samt igennem en videnstaksonomi (viden om arbejderens sociale baggrund, hans ambitionsmønster og motiver for at arbejde, hans mentale kapacitet, m.m.), som tager form af "videnskabeligt arbejde". Taylors særlige "kærlighed til videnskabelige undersøgelser" kommer her til udtryk som en "vilje til viden" (Townley 1992:

92). Men det er imidlertid også på det punkt – i forhold til at operationalisere denne viden på det sociale og følelsesmæssige område – at Taylors koncept kommer til kort: "In Taylorism, there is no lack of recognition of sentiments, but rather the inability to make them the objects of knowledge – that is, to place them in a matrix in which they could be known, and more importantly, managed" (Townley 1998: 196). Analysens afgørende påstand er i den forbindelse at scientific management-konceptet ikke i tilstrækkelig grad har redskaberne til at gennemføre bevægelsen "fuldt ud" i forhold til at gøre det "menneskelige" til genstand for viden og ledelse, fordi konceptet endnu ikke har en professionel samtalemødel til det formål. Denne iagttagelse er en konklusion på analysen af scientific management som et sandhedsspil og altså ikke en værdidom, eftersom analysen jo klart viser at Taylor i forvejen går meget langt. Derfor er det måske mere rigtigt at sige at samtalens muligheder som ledelsespotentialer er "intuitivt" til stede i scientific management-konceptet, idet Taylor fremhæver samtalen som helt uundværlig for ledelsesrummet, ligesom han operationaliserer det i alle tre specifikationer, som har været historisk afgørende for tidligere sandhedsspil og selvteknologier: Ledelse, læring og subjektivering. Men han går ikke så langt, som vi f.eks. skal se det i forbindelse med Hawthorne-studierne.

For det fjerde må Taylor regnes for pioner i forhold til lanceringen af en ny præstationskultur og arbejdsmoral, hvor lederen kan søge inspiration fra sportens verden – især i forhold til *teamspirit* og adgangen til excellente præstationer. Taylor introducerer coaching som et ledelsesideal (men ikke et samtaleideal) for det fuldkomne samarbejde baseret på lydighed og loyalitet. Forbilledet er det professionelle baseball-team, hvor organisationen mellem coach og mandskab er karakteriseret af et intimt og modstandsløst samarbejde. Den overordnede konklusion i forbindelse med Taylor-kapitlet er dermed at taylorisme og scientific management bidrager til at formulere delelementer i coachingbevægelsens ideologiske grundlag, der kombinerer en rationel ledelsesmodel (præstationsmotivet) med et karismatisk ledelsesregister, dvs. en spiritualitet, der disciplinerer og vurderer den ansattes forhold til sig selv med henblik på en særlig ydelse, der har karakter af "revolution" eller "omvendelse": Mental revolution, harmoni, lykke, velfærd, realisering af et merpotentialer, m.m. Denne dobbelte rationalitet komplicerer og intensiverer symmetriproblemet i leder-medarbejder-relationen, hvor disciplinering og træning er centrale principper, præstationsmotivet fra elitesport ekspliciteres som norm, leder-medarbejder-relationens magtbasis omorganiseres, autoritetsbilledet ændrer sig fra et militært forbillede til en pædagogisk, venskabelig og familiær relation, osv..

Endelig – for det femte – bør det gentages at det analytiske blik er betinget af Foucaults genealogier over den moderne sjæl, dels i *Overvågning og straf*, men også i de studier, hvor han opfordrer til at korrelere forskellige ledelsesmodeller med hinanden. Analysen af scientific management som ledelsesmodel har på den baggrund lagt vægt på Kvækernes indsats som reformatorer og "social engineers", hvilket først og fremmest vil sige deres implementering af en ny samtalemødel i tre sociale formationer: dels i behandlingen af sindslidende, dels i udviklingen af et nyt skolesystem og dels i fængselsvæsenet. Inden jeg går videre med næste analysedel vil jeg på baggrund af konklusionerne ovenfor foretage en perspektivering i forhold til coachingdiskursen og dermed foregribe nogle temaer – en række "appetitvækkere" – som vil komme i spil senere.

7.6 Perspektivering i forhold til coachingsdiskursen

Hvis vi fortsætter i billedet af Kvæker-motivet, så går der en interessant genealogisk linje – hvilket ikke må forveksles med en kausal forbindelse – til et af verdens førende forskningsmiljøer i coaching. Men for at gøre denne forbindelse tilstrækkelig tydelig må vi starte et helt andet sted, nemlig på Saint Salpetrière-hospitalet i Paris. Her udvikler Philippe Pinel (1745-1826) en terapeutisk samtalemethode, som ændrer i symmetriproblemets samtaleøkonomi ved at udvide det psykiatriske blik på den sindslidende til også at omfatte personens moral og personlige historie. Det er denne udvidelse af klientens humanitet, hvor patienten igennem en mere fri fortælling åbner op for en anden type viden om sig selv. Det er en proces, som både omfordeler symmetriproblemet, og som samtidig videreudvikler samtalen som et projektivt rum ved at klientens selviagttagelse i højere grad bliver grundlaget for at anerkende ham som selvstændigt individ. Andre typer af identifikationer bliver mulige, således at selve den terapeutiske samtale langt mere direkte kan aktivere venskabs og familielivets moralske følelsesregister *indenfor* den professionelle samtalerelation.

Metoden kalder Pinel for *traitement moral*. I England (York) bliver den videreført af kvækeren William Tuke (1732-1822) i velgørhedsarbejdet omkring *The Tuke Family* – der både involverer et asylhjem for samfundets udsatte og en stor industrivirksomhed indenfor teproduktion (det nuværende Twinings). I dag er både Pinel og Tuke vigtige historiske referencer for hospitaler med speciale i psykoterapi. Et godt eksempel er McLean Hospital i Boston, USA's bedste hospital i 2008, der på sin hjemmeside fortæller at de står på skuldrene af traditionen fra Pinel og Tuke. McLean Hospital er tilknyttet Harvard University som medicinsk forskningsenhed, og hospitalet faciliterer i dag et af verdens førende forskningscentre i coaching, der ledes af Carol Kaufmann. Den psykologiske tradition, som coachingafdelingen fortrinsvis knytter an til, er den positive psykologi, der ønsker – ligesom Pinel i sin tid – at gøre op med den diagnostiske, patologiske forståelse af menneskets psyke.

Denne historie kan samtidig bruges som endnu en ledetråd i forhold til den kommende analyse af Hawthorne-interviewmodellen, hvor netop Pinel og den nye psykoterapeutiske samtalemethode på Salpetrière fremhæves som det væsentligste forbillede af Hawthorne-eksperimenternes forskningsleder, Elton Mayo (se senere). Hawthorne-modellen er efter min mening det tætteste vi kommer på udviklingen af en coachingmodel i den moderne ledelsehistorie, før coachingdiskursen selv har etableret sig som begreb, samtaleteknologi og ledelsesmodel.

En tredje forbindelseslinje følger af det, der tidligere er sagt om William Penns reformarbejde i Pennsylvanias fængsler, der bl.a. lagde stor vægt på at forholdet mellem fangevogterne og de indsatte ikke bygger på et autoritetsforhold, men derimod på et partnerskab, der er til den indsattes eget bedste. I en nylig udkommet bog om *Følelsesmæssig intelligens i coaching* (Neale et al. 2009) optræder John Whitmore i forordet til bogen og interviewes – sammen med bl.a. Timothy Gallwey – i et appendiks. Følelsesmæssig intelligens er selve udgangspunktet for coaching, fortæller Whitmore, ligesom han stadig fastholder at coaching hænger uløseligt sammen med ledelse (ibid.: 288ff.). Ikke desto mindre – eller måske netop derfor – er Whitmore i stigende grad begyndt at arbejde med coaching som grundlaget for socialt-politisk arbejde i stor skala. Helt konkret fremhæves tre internationale projekter, hvor Whitmore er involveret – et større EU-projekt om

udviklingen af en ny coachingbaseret model for erhvervelsen af kørekort; et større internationalt samarbejde, hvor coaching anvendes til løsning af tværkulturelle konflikter, og endelig et større projekt, hvor coaching bruges til rehabilitering af indsatte i amerikanske fængsler (sic!).

Endelig for det fjerde kan der trækkes en forbindelseslinje fra analysen af scientific management til en tema-udgave af *Arbejdsliv* i 2008 om "Selvteknologier – magt og styring i det ny arbejde", hvor der er flere referencer til en spirende neotaylorisme, bl.a. i artiklen: "Imellem empati og depersonalisering – følelessociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemmeplejere" (Liebst & Monrad 2008). Artiklen står side om side med kritikker af coaching som en neotayloristisk intimteknologi (Kirkeby 2008c); som en "governmentality-teknik" (jf. Foucault), der appellerer til personlig læring, udvikling og selvrealisering (Elmholdt 2008: 29); som "en dialogisk proces", der kan anskues som "menneskelig teknologi", "en frihedspraksis", der samtidig konstituerer sig som et "moralsk imperativ omkring selvkritik" (igen jf. Foucault), osv. (Risbjerg & Triantafillou 2008: 19 og 23). Der er altså god grund til – også fra en nutidig synsvinkel – at fastholde det perspektiv at principperne i taylorisme og scientific management stadig er vigtige referencepunkter for en forståelse af ledelse og coaching. Scientific management er på godt og ondt en del af coachingdisciplinens ledelseeshistorie, men denne historie fortælles imidlertid ikke i en større og mere nuanceret sammenhæng, hvilket netop har været formålet med det forrige. Vi kan nu gå videre til analysen af den næste ledelsesmodel i coachingarkivet, Hawthorne-modellen, der ligesom den forrige analyse først sættes ind i en ledelsehistorisk kontekst.

7.7 Etablering af industripsykologien

Hvad Taylor manglede i psykologisk indsigt og menneskeforståelse, skulle psykologien forsøge at lægge så rigeligt til. Men det vil være en stor misforståelse at tro at industripsykologien af den grund opstår som en modbevægelse til taylorismen. Tværtimod åbner scientific management bevægelsen op for netop psykologien, som går videre derfra, hvor Taylor ikke kan komme længere, men stadig loyal overfor det samme mål om at øge effektiviteten igennem fornyet indsigt i menneskets psyke. Taylor havde identificeret en række områder, som var af afgørende betydning for udviklingen af ledelsesdisciplinen som et selvstændigt fag, men som dybest set hørte bedre hjemme under psykologien. Det gælder lederens nye rolle i taylorismen, der skal anderledes tæt på medarbejderen – ikke blot som hans ven, underviser og opdrager – men også ”tæt på” i betydningen ”ind under huden”, fordi arbejderens mentale kapacitet bliver en afgørende ressource under det nye lederskab. Medarbejderens mentale rum integreres i ledelsesrummet.

Den tyske psykolog Hugo Münsterberg tager over dér, hvor Taylor slipper. Münsterberg er tidligere elev af Wilhelm Wundt og regnes for den industrielle psykologis grundlægger, da han i 1913 udgiver bogen *Psychology and Industrial Efficiency* på det amerikanske marked – samme år som John Watson etablerer behaviorismen. Münsterberg, der på det tidspunkt er blevet professor ved Harvard, begynder med denne generøse gestus, hvor han stiller den eksperimentelle psykologi i industriens tjeneste: ”Vores mål er at skitsere grundlaget for en ny videnskab, som bygger bro mellem den moderne laboratoriepsykologi og det økonomiske systems problemer: Det psykologiske eksperiment er hermed systematisk stillet til rådighed for handel og industri.”¹⁵

I overensstemmelse med tidsånden har Münsterberg dedikeret det første kapitel til scientific management, hvorefter følger et kapitel om ”den bedst mulige arbejdsmand”. Det, der ifølge Münsterberg, er brug for i forhold til at styrke den psykologiske del af scientific management konceptet (”the new movement”), er udviklingen af den såkaldte *psykotekniske metode*. Testmetoden lægger vægt på interviewformen, men netop kun som et nødvendigt medie for det langt vigtigere resultat af testen. Dertil kommer at fortolkningen af testen kræver en ”mesterfortolker”, der har en grundig, videnskabelig baggrund i psykologien. På den måde bidrager Münsterberg ikke til at etablere dialogen som et ledelsesrum, snarere tværtimod, fordi når først samtalen i forbindelse med testen er gennemført, så er medarbejderen også ”tænkt igennem”, og så er fortsat dialog heller ikke længere nødvendig. ”Psykoteknikken” er en mere kontant, ”udialogisk”, intensivering af ledelsesmagten, hvor arbejderne for alvor er frataget muligheden for at bestemme sig selv, men hvorvidt det også er hensigtsmæssigt, er ifølge Münsterberg netop ikke psykologiens opgave at beskæftige sig med. Det ville være det samme som at begå den naturalistiske fejlslutning, der ligger i at blande den normative videnskab sammen med den deskriptive. Igennem denne distinktion kan psykologien og de eksakte videnskaber fastholde en politisk uskyld i forhold til de redskaber, den frembringer, og i den forstand er psykologen i samme familie som ingeniøren (ibid.: 17-19).

¹⁵ Münsterberg (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*, s. 3 Münsterbergs bog er en bearbejdet udgave af hans afhandling i Tyskland: ”Psychologie und Wirtschaftsleben: Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie”. De to udgivelser er ikke identiske, men substansen er sammenfaldende, og frem for alt er den amerikanske udgave designet til den progressive æras dyrkelse af effektivitet, hvilket tydeligt fremgår allerede af titlen.

Under alle omstændigheder så må foreningen af moderne psykologi og praktisk business stille psykologien over for en udfordring om at blive endnu bedre til at forstå forretningslivets mål og på den baggrund udlede de mest effektive midler til at realisere dem. Et af de casestudier, som Münsterberg bruger til at demonstrere den nye metodes praktiske betydning, er hentet fra telefonomstillingscentralen i "The Bell Telephone Company". Et af de væsentligste problemer er at ud af alle nystartede ansatte er mere end en tredjedel forsvundet efter et halvt år på grund af det hårde, gentagne omstillingsarbejde. Igen er The Bell System pionervirksomhed i forhold til at give eksperimentalpsykologien et praktisk anliggende på baggrund af scientific management modellen. Historien gentager sig med tele- og elektronikindustrien i centrum.

Fremfor alt er det dog 1. Verdenskrig, som for alvor bliver den begivenhed, som skaber et afgørende arbejdsområde for psykologien. Det er imidlertid ikke Münsterberg, der skal få sit gennembrud på den konto, selvom han i mere end en forstand har andel i succesen. Det er nemlig hans elev på Harvard, Robert M. Yerkes, der kommer til at stå i spidsen for udviklingen af en personlighedstest, der skal hjælpe militæret med udvælgelse og selektion blandt de nyerehvervede rekrutter. Yerkes bliver også formand for den Psykologiske Komite under det amerikanske forskningsråd, National Research Council, og leder af den Psykologiske Sektion i militærets generalstab. Yerkes udvikler en Alfa og Beta-test, som sikkert har inspireret Aldous Huxleys parodi i *Fagre nye verden*, hvor borgerne er inddelt i alfa- og beta-typer. Samtidig med Yerkes er to andre psykologer – Walter V. Bingham og Walter Dill Scott – dybt involveret i Komiteen for Personaleklassifikation. I løbet af 1. Verdenskrig testes mere end 3 millioner mænd og kvinder med de forskellige personlighedstests udviklet af Bingham, Dill Scott og Yerkes (ibid.).

Da krigen slutter i 1918 står en stor gruppe af psykologer parat til at overføre deres erfaringer fra krigen til erhvervslivet, men det sker ikke uden hjælp fra ingeniørerne. Det afgørende gennembrud kommer i forbindelse med etableringen af Personnel Research Federation, hvor ingeniørernes organisation ("Engineering Foundation") foreslår National Research Council at oprette et koordineret forskningsområde imellem industriel medicinsk forskning, psykologi, ledelse og ingeniørkunst (!) for på den måde bedre at kunne dække vigtige men indbyrdes afhængige områder indenfor personaleledelse: Det mentale, det moralske, det fysiske, det tekniske og det psykologiske. I 1921 bliver forslaget gennemført, og *Personnel Research Federation* oprettes, herunder etableringen af *Journal of Personnel Research* et år senere.

Münsterbergs elev – Robert Yerkes – indsættes som formand, og ved det første årsmøde i 1922 taler han i den progressive æras ånd om sammenhængen mellem forskning indenfor personaleledelse og social fremskridt ud fra idealet om "human engineering":

"We stand on the threshold of a new era in which attention and interest are beginning to shift from the material to the personal; from the things that are worked with, to the worker; from the machinery of industry, to the man who made, owns, or operates it. There is every reason to believe that *human engineering* will shortly take its place among the important forms of practical endeavor." (cf. Gillespie 1991: 32, egen kursivering)

7.8 Oprettelsen af The Tavistock Clinic

På nogenlunde samme tid – i 1920 – får denne bevægelse også en institutionel basis i Europa (England) igennem oprettelsen af The Tavistock Clinic, der historisk set har haft enorm indflydelse på Human Relation-traditionen og erhvervspsykologien i det hele taget, og som ifølge Miller & Rose "may be seen as a decisive event in the genalogy of authority" (1994: 149). Helt frem til 1947 er foretagendet imidlertid finansieret af "The Medical Sciences Division of the Rockefeller Foundation, hvorefter det overgår til at være en del af "the National Health Service" og bliver en selvejende non-profit organisation (Rose 1989: 89-90)

Det er især samarbejdet med Research Center for Group Dynamics ved University of Michigan og joint venture projektet omkring tidsskriftet *Human Relations* (under Kurt Lewins ledelse), der sætter skub i "The Tavi's" position som knudepunkt i et omfattende netværk. Det ubevidste kommer på arbejde, og det psykologiske blik på organisationen skærpes med særlig inspiration fra Melanie Klein og dennes elev Wilfred Bion: "A psychoanalytical version of human relations came to define the Tavistock approach" (ibid.). Det bliver for alvor legitimt at tale om det terapeutiske rum på arbejdspladsen, og den enorme uddannelses- og træningskapacitet, som Tavistock igangsætter indenfor alle mulige områder som ledelse, familie- og børnerådgivning, reklame og markedsføring, m.m. gør det relevant at problematisere samtalerummet fra en etisk synsvinkel: Ud fra hvilke rettigheder og med hvilke teknikker er det legitimt at udøve autoritet over de intime detaljer af et andet menneskes professionelle liv? Ifølge Miller & Rose er Tavi-netværket selve grundlaget for en særlig "etisk professionalisme" i fag som bl.a. sygeplejen:

"The Tavi promulgated a mode of professional conduct which appeared both ethically and technically appropriate to spheres as diverse as medicine, social work, probation and nursing. These disparate domains would come to be seen as having something in common. And this 'something in common' was an ethico-technical style of professional authority that was fabricated out of varying combinations of elements derived from orthodox psychoanalysis, object relations theory and systems theory. This style of professional authority [...] articulates a particular way of being an authority in the conduct of conduct, of coping with the difficulties and demands of working life, as well as a way of accessing and addressing the problems of clients, patients or employees." (Miller & Rose 1994: 149).

Det er imidlertid ikke personlighedstests, der er klinikkens primære anliggende, men derimod det arbejde, som blev udført under 1. Verdenskrig ifm. krigstraumer. Nu da krigen er slut, er det overbevisningen "at de neurotiske forstyrrelser benævnt 'granatchok', som de [psykologerne] havde behandlet hos soldater fra første verdenskrig, ikke blot var et forbigående fænomen, der var opstået af de særlige belastninger, der altid vil være del af en krig, men var et fænomen, der var karakteristisk for og almindelig udbredt i det moderne samfund i det hele taget" (Mosse 2003: 18, cf. Obholzer & Zagier-Roberts 2003, se også Rose 1989: 18ff.).

Ved at overføre erfaring fra en terapeutisk sammenhæng indenfor behandling af krigstraumer og granatchok til erhvervslivets udfordringer i forhold til håndteringen af det mentale landskab, især fænomenet "modstand mod forandring", etableres det blik i organisationen at alle ansatte i princippet har potentialet til at bive patient. Denne begyndende psykologisering af arbejdspladsen og "den psykodynamiske arbejdsdeling under overfladen" lanceres med endnu større kraft efter

2. Verdenskrig, hvor erfaringsoverførslen fra krigsrelateret psykologisk forskning fra autoriteter som B.F. Skinner, Jerome Bruner, Gordon Allport m.fl. endnu engang intensiveres, hvilket får afgørende betydning for enorme forskningsbevilgninger til især naturvidenskaberne, herunder forskning i kunstig intelligens, dataprogrammering, m.m.. Men også social- og humanvidenskaberne – og programmet omkring human engineering – bliver en del af denne transformation i kølvandet på 2. Verdenskrig: "Their impact on our everyday lives may have been even more profound" (Rose 1989: 15).

Der er især to afgørende landvindinger i forbindelse med denne erfaringsoverførsel fra krigen til industrien: Brugen af intelligencetest, som det allerede er blevet nævnt, men også en lang række andre teknologier indenfor personaleledelse til at rationalisere og optimere rekrutteringsprocessen med henblik på sammensætningen af personalegrupper: "One of the major contributions of the psychological sciences to our modernity has been invention of techniques that make individual differences and capacities visible" (ibid.: 19).

For afhandlingens vedkommende er det vigtigt at fremhæve at den formaliserede samtale i en erhvervsøkonomisk sammenhæng eksploderer på den baggrund – enten som et led i en intelligens- eller personlighedstest, men også som et led i en bevægelse, der har mere "terapeutisk" karakter. Det er uden tvivl rigtigt at sige at det "terapeutiske blik" imellem leder og medarbejder i 1920'erne endnu er et nyt fænomen, men i løbet af de næste 30 år accelereres denne bevægelse, hvilket er værd at fremhæve som en del af den historiske baggrund for fremkomsten af en coachingkultur. Pointen er helt analog til den, som Rose fremhæver i forbindelse med den status som "the government of the soul" har i dag:

"The post-war transformations in the rationales and technologies for the government of the human soul are impossible to understand without recognizing the ways in which the experience of warfare transformed the conceptual apparatus, practical techniques, and professional aspirations of those involved." (Rose 1989: 17)

En af de begivenheder, der er værd at fremhæve, finder sted i slutningen af 1920'erne, hvor industri-psykologien og "det terapeutiske blik" imellem leder og medarbejder får et videnskabeligt baseret erfaringsgrundlag at tale ud fra, som skal vise sig at være særdeles indflydelsesrigt i forhold til den ledelseshistoriske udvikling. Det sker igennem de berømte Hawthorne-studier på Western Electric fabrikkerne lidt udenfor Chicago. Studierne er blevet kaldt en "moderne Rosetta-sten", der kan låse op for hemmelighederne ("unlocking secrets") i forskellige dele af forskningen, der undersøger arbejdspladsen, fra sociologi til psykologi og antropologi (Adams & Butler 1999: 9). Igen er The Bell System og AT&T centrale aktører, idet Western Electric fabrikkerne er ejet af The Bell System som underleverandør til AT&T. Hawthorne-studierne er i omfang ikke overgået siden – på blot halvandet år gennemføres mere end 21.000 interviews, selvom den del af projektet ikke har fået så meget opmærksomhed i det ellers omfattende materiale, der er afledt af Hawthorne-eksperimenterne. Her udvikles en interviewmetode, som har klare paralleller til det moderne coachingbegreb, selvom det sker under et andet navn: *personnel counseling*.

8. HAWTHORNE-EKSPERIMENTERNE – FOREGRIBELSEN AF EN COACHINGMETODE

“The experimental studies of human relations [...] begun in the spring of 1927, when five employees were segregated from a regular operating department for special study. At the beginning of the inquiry the general interest was primarily in the relation between conditions of work and the incidence of fatigue and monotony among employees. [...] But the inquiry developed in an unexpected fashion.” (Roethlisberger & Dickson 1975: 3).

“In 1936 following its Hawthorne studies, the Western Electric Company instituted at its Hawthorne plant a program called ‘personnel counselling’ as a way of applying its research findings to the personnel problems that then confronted them. This program continued for twenty years, that is, until 1956, when it was discontinued.” – (Roethlisberger & Dickson 1966: 3)

Sådan indleder forfatterne til to af de tekster, der regnes for den primære kilde til Hawthorne-studierne I og II, Fritz Roethlisberger og William Dickson. Der er to ting, der er værd at lægge mærke til her. For det første er Hawthorne-studierne I *den* begivenhed, der giver navn til human relation-området i det hele taget, men som ikke må forveksles med HRM-bevægelsen, som først dukker op som organisations- og ledelsesteoretisk begreb i midten af 1980'erne. Studiet er med andre ord ”skoledannende”, hvilket først og fremmest indebærer en afgørende forskydning fra den tekniske organisering til *social engineering*, ”the social structure of industry” (cf. Dickson & Roethlisberger 1966: 117).

En sådan opprioritering af det sociale igennem *personnel counseling* markerer en intensivering af symmetriproblemet, fordi det kræver en viden om medarbejderne, som kun kan komme i spil, hvis de selv lægger den frem. For det andet er det værd at bemærke at undersøgelsen ifølge Roethlisberger og Dickson tager en uventet drejning. ”Det skoledannende” og ”den uventede drejning” hænger dog nøje sammen, fordi denne vending markerer en bevægelse væk fra at være et fatigue-studie til at være et gigantisk eksperiment, der sætter fokus på samtalerummet som et ledelsesrum, og som videreføres i perioden fra 1936-1956 under begrebet *personnel counseling* (som vi det følgende skal kalde Hawthorne II). På sit højeste – i 1948 – havde programmet 55 vejledere ansat på fuld tid, seks supervisors, tre konsulenter fra forskningsafdelingen, en sekretær og to stenografer, alle sammen under Dicksons ledelse (Wilensky & Wilensky 1951: 267).

Det er et program, der ikke er overgået siden, og man skal være forsigtig med at generalisere på baggrund af materialet. Ikke desto mindre er Hawthorne-studierne I og II særligt relevante for denne afhandling, fordi de senere udviklede coachingmodeller og deres implementering i en virksomhedssammenhæng på mange måder er et *deja vu* af Hawthorne-modellen. Vi skal derfor i den følgende analyse undersøge denne model nærmere og anvende samme heuristik som i analysen af scientific management som ledelsesmodel: Hvilken normativ ramme iscenesættes samtalerummet omkring i dets tre dimensioner (ledelse, læring, subjektivering)? Hvilke subjektiveringsstrategier bliver på den baggrund mulige, og hvilken viden kræves for at tilegne sig dette rums muligheder på en kompetent måde?

8.1 Hawthorne-effekten

Kronologisk kan Hawthorne-eksperimenterne inddeles i fire faser, der forløber over fem år i perioden 1927-1932, hvor hver fase også repræsenterer et afgørende perspektivskifte i arbejdshypoteser og -metoder. Det er fase 2) og 3), der er interessant i den følgende *truth game analysis*:

- 1) Studiet af sammenhængen mellem arbejdsforhold (lys, varme, fugtighed, pauser, m.v.) og effektivitet.
- 2) Anden fase er et omfattende eksperiment, hvor mere end 21.000 ledere og medarbejdere interviewes på Hawthorne-fabrikkerne med henblik på at afdække arbejderens præferencer i forhold til ledelse, arbejdsforhold og jobindhold.
- 3) Tredje fase vedrører fortolknings- og analysearbejdet af interviewmaterialet med henblik på at etablere et objektivi grundlag for at diskutere medarbejdertilfredshed og nye ledelsesmetoder.
- 4) Fjerde fase er et studie af fjorten mandlige operatører, hvor interviewmetoden fra fase 2 afprøves på ny i kombination med simultane observationer. (Roethlisberger & Dickson 1975: 5)

Det er et velkendt tema i historien om Hawthorne at "fatigue"-hypotesen ret hurtigt må afvises, fordi det ikke er muligt at påvise sammenhængen mellem det fysiske arbejdsmiljø og produktivitet. Det kan dog næppe være kommet som den største overraskelse for initiativtagerne bag. Scientific management-bølgen havde jo netop understreget ledelsens betydning for "revolutionen" af de ansattes mentalitet. Ikke desto mindre er denne opdagelse blevet iscenesat som et gennembrud i ledelsesforskningen – fremført af Harvard-forskerne. De var ikke tilbageholdende med at fortælle om de menneskelige faktoreres triumf over de tekniske variable – det, der med tiden er blevet identificeret som Hawthorne-effekten.¹⁶ Det er også til denne effekt at opprioriteringen af samtalerummets status som ledelses- og læringsrum knytter sig.

Diskussionen af Hawthorne-effekten udspringer af erfaringerne fra belysningseksperimenterne i det såkaldte "relay assembly test room", der indleder Hawthorne-studierne. Diskussionen af, hvad der foregik i testrummet, og hvad der var de afgørende faktorer i den produktivitetstigning, der fandt sted, er det mest berømte og den mest kontroversielle del af Hawthorne-eksperimenterne. Det viser sig at de fem kvinder i testrummet kan producere væsentligt mere end gennemsnittet i den ordinære drift. Først i forsøget ligger produktionen 12-15% over gennemsnittet, men senere efter udskiftningen af to af kvinderne stiger output til mere end 20% over gennemsnittet. Produktivitetstigningen sker jævnt igennem perioden, og frem for alt sker den på trods af forringelser i de fysiske faktorer (belysning, hvilepauser, m.m). Dette umiddelbare paradoks er efterhånden blevet synonym med den såkaldte Hawthorne-effekt – at menneskelige og sociale faktorer er vigtigere end fysiske. Hawthorne-effekten er således også det fænomen at der er noget umåleligt fra den sociale kontekst, der blander sig i resultaterne: "en uventet indflydelse fra ikke-eksperimentelle variable i et eksperiment indenfor social- og adfærdsvidenskaberne" (Gillespie 1991: 2; Adams & Butler 1999: 9).

I 1969-udgaven af *The Handbook of Social Psychology* anser Herbert A. Simon og Andrew C. Stedry Hawthorne-effekten for at være en af de bedst undersøgte ("pretty well validated") hypoteser i socialvidenskaben. Her defineres det "umålelige" på baggrund af sammenhængen mellem "organisatorisk opmærksomhed" og et øget output: "Når særlig opmærksomhed er givet til en gruppe af medarbejdere fra ledelsen (f.eks. ved at involvere dem i et eksperiment), er produktionen tilbøjelig til at stige uafhængigt af øvrige forandringer i de aktuelle arbejdsbetingelser" (Simon & Stedry 1969: 294).

Hovedforfatterne til Hawthorne-studierne – Fritz Roethlisberger og William Dickson – kommenterer også på Hawthorne-effekten, men de giver den en betydning, som er særlig interessant i denne afhandlings sammenhæng, idet de kobler den direkte til symmetriproblemet og samtalerummet. De bestemmer nemlig Hawthorne-effekten som *sammenhængen mellem øget produktivitet og interviewerens evne til igennem samtaler at få medarbejderen til at åbne sig for sin personlighed* (Dickson & Roethlisberger 1966: 288ff.). Nøglen til Hawthorne-effekten ligger altså delvis i interviewets funktion som subjektiveringsinstans.

Dickson & Roethlisberger opstiller en årsag-virkningsmodel mellem en professionaliseret samtalemiddel og medarbejderens performance; en effekt-relation der er direkte forbundet med den enes samtalerelaterede påvirkning af den anden. Denne bestemmelse sker ganske vist først i den senere efterfølger til Hawthorne-studierne fra 1966 *Counseling in an Organization – A Sequel to the Hawthorne Researches*, der er præget af en vis form for efterrationalisering, men det afgørende er i denne sammenhæng at Roethlisberger og Dickson direkte kobler Hawthorne-effekten til samtalerummet mellem en interviewer og en medarbejder i højere grad, end de kobler den til andre variables indflydelse på produktivitetstigningen i testgruppen. Dermed henfører de også Hawthorne-effekten til interviewfasen og ikke til den eksperimentelle fase med lysforhold, fugtighed, osv., som traditionelt fremhæves i forbindelse med Hawthorne-effekten.

Det samtalerum, som Hawthorne-effekten er et produkt af, er IKKE i første omgang et ledelsesrum, hvor der er direkte referencelinjer mellem interviewer og medarbejder, som vi f.eks. kender det i dag fra diskussionen om ledelsesmagts betydning i coachingsamtalen (se senere). Forskerne og ledelsen på Hawthorne holder til at begynde med fast i det princip at en medarbejders nærmeste leder ikke kan varetage en åben vejledningssamtale. De er overbevist om at det vil eliminere den tillid, som er nødvendig for at samtalen kan fungere, hvis der er direkte ledelsesreferencer indblandet. Det er en forestilling, som er direkte parallel med de erfaringer, som Tavistock-netværket gør sig efter 2. Verdenskrig, hvor samtalerummet problematiseres på baggrund af en lignende etisk synsvinkel: Ud fra hvilke rettigheder og med hvilke teknikker er det legitimt at udøve autoritet over de intime detaljer af et andet menneskes professionelle liv, som samtalen trækker frem? Det er selvfølgelig også spørgsmålet om, hvordan samtalen kan *garanteres* som et fortroligt rum.

Løsningen er at rekruttere ledere til interviewfasen ud fra den foranstaltning at de aldrig interviewer en medarbejder, som de på forhånd har kendskab til. En hypotese begynder med andre ord at tage form igennem et normativt skema, der

¹⁶ Jeg følger her Gillespies grundige analyse af Hawthorne-eksperimenterne: *Manufacturing Knowledge*, 1991, Cambridge University Press, New York. I Jan Grau Kristensens PhD-afhandling (2006) gives en kritik af mytologiseringen omkring Hawthorne-studierne: "Den selvopfyldende profeti,

handler om at den direkte ledelsesmagt står i vejen for formålet med samtalen. Dermed er vi også et skridt nærmere forestillingen om det magtfrie rum som en særlig kvalitet ved den professionelle samtale, et særligt normativt mønster. Det er symmetriproblemet, som dette mønster kredser omkring. Professionaliseringen af en samtalemødel i organisatorisk praksis, som den udvikles i Hawthorne-studiernes interviewfase, korresponderer således med de argumenter, som vi også kender fra coachingfeltet, hvor implementeringen af coaching kræver "en fundamental ændring af ledelsesstil og kultur", "en fundamentalt anderledes indfaldsvinkel til medarbejderne" (Whitmore 1998: 16 og 32). Hvor den direkte ledelsesmagt ikke kan integreres i en organisatorisk samtalemødel under Hawthorne-studierne, så er den til gengæld direkte forenelig med coachrollen, hvis forholdet mellem chef og medarbejder vel at mærke har "karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres. Beføjelser vedrørende forfremmelse og firing hører ikke hjemme her, idet de kun tjener til at hæmme forholdet" (ibid.: 32).

Pointen er at symmetriproblemet stilles forskelligt indenfor begge samtalemødel – Hawthorne-modellen og coaching-modellen. Spørgsmålet er derfor, hvilke strategier, der bliver mulige i forhold til samtals funktion som sandhedsspil, dvs. som ledelsesrum, erkendelses- og læringsrum samt som subjektiveringsinstans i de to forskellige mødel? Det begynder vi at få et mere præcist billede af.

8.2 Det normative mønster: Henimod forestillingen om det magtfrie rum

Eksperimentet med de fem kvinder i testrummet har for Roethlisberger og Dickson været "hypotesegenererende" for interviewfasens grundantagelse at en nedtoning af ledelsesmagts indflydelse på samtalemødel og interviewmetoden er et afgørende moment i forhold til at få en gruppe til at fungere som et team. Men også i forhold til at få den enkelte medarbejder til at føle sig anerkendt og accepteret som et "helt menneske", der også har andre behov end at tjene til dagen og vejen. Igennem disse overvejelser nærmer forskerne sig forestillingen om etableringen af et "magtfrit rum" som en vigtig betingelse for en forøget produktivitet. Elton Mayo refererer bl.a. fra en arbejdsrapport fra testrummet, hvor medarbejderne fortæller om deres præferencer for "en ledelsesfri stemning", dvs. en mindre autoritær ledelsespraksis, der er karakteriseret af følgende arbejdsbetingelser, der også fungerer som et normativt mønster, der kan overføres til interviewmodellen (Mayo 1933: 78ff.):

- a. Ingen afbrydelser af arbejdsflowet
- b. Ingen "bussemand" at arbejde op imod.
- c. Ingen "boss" eller "slavedriver"
- d. Ingen "kiggen over skulderen"
- e. Ingen insisteren på at opsamle de tabte ting på gulvet

Disse hypoteser bliver grundlaget for det omfattende interviewprogram med mere end 21.000 interviews, hvor langt størstedelen gennemføres af mellemledere, der er særligt udvalgte og trænet til opgaven. I begyndelsen af interviewfasen gælder det om at udvikle et erfaringsgrundlag og et interviewmateriale, hvor lederne interviewer medarbejdere ud fra

der tryllebinder HR, hvordan tilfredse medarbejdere bliver mere effektive." Psykologisk Institut, Københavns Universitet.

”trial and error”-metoden, men efterhånden bliver fokus på selve interviewmetoden intensiveret og kvalificeret. I løbet af de få år, som interviewfasen varer, bliver det mere og mere klart at interviewet ikke blot handler om at åbne op for medarbejderens tanker og følelser for derigennem at frigøre ressourcer til produktionen; det handler i lige så høj grad om at lederen igennem erfaringerne med at interviewe skal lære at blive bedre til at håndtere den menneskelige faktor som et ledelsesvilkår i det hele taget. Det er bl.a. dette udgangspunkt – at interviewet er en gensidig læreproces – der er grundlæggende for human relation-skolen. Her foregribes en af coachingkulturens vigtigste hypoteser for alvor, nemlig forestillingen om at et vellykket interview mellem leder og medarbejder forudsætter en radikal ændring af ledelsesstil og organisationskultur. Ledelsesstilen skal blive mere personlig og mindre autoritær, og organisationen skal oprette en interviewenhed til håndtering medarbejdernes bekymringer. Denne hypotese får et systematisk grundlag på Western Electric, som næppe siden er overgået. I den forstand repræsenterer Hawthorne-studierne endnu et systematisk skridt – og måske endda det vigtigste – på vej mod en coachingkultur.

8.3 Interviewformen som human relation management

I dag er det formentlig mainstream at hævde at læringsudbyttet af professionelle samtaler, coaching, mentoring eller andre typer af interviews går begge veje. Det var jo også selve grundtanken i Kvæker-motivet og Lancaster-modellen (”mutual education”), hvor det gensidige læringselement netop definerer et autoritetsforhold som intimt og omsorgsfuldt. En pointe, der også gennemsyrrer det normative framework i scientific management. Samtidig er forestillingen om samtalen som en gensidig læreproces således også en afgørende symmetrimarkør, der f.eks. kan referere til at medarbejderen får øje på en viden om sig selv igennem samtalen, som kan omsættes til en bedre performance, mens interviewerens bliver bedre og mere fortrolig med håndteringen af ”den menneskelige faktor”. Det interessante er at denne gensidige læringsmatrix i Hawthorne-studierne til at begynde med primært er tænkt med henblik på ledernes kompetenceudvikling. Placeringen af medarbejderen i denne ydelsesmatrix er en sekundær og senere tilføjelse. Det fremgår af de forskningsrapporter, som beskriver interviewprogrammets første etape, som vedrører implementeringen i afdelingen ”Inspection Organization”, der involverer ca. 1600 medarbejdere – og hvor det er planen at alle skal interviewes (fem interviewere er blevet udvalgt på forhånd). På en opstartskonference bliver formålet præciseret: ”To provide a more definite and reliable basis for supervisory training and for added [...] control of proper working conditions, placement, and efficiency” (Mayo 1933: 79). Både Mayo og Roethlisberger understreger at interviewprogrammet som udgangspunkt består i at være ”a new method of human control” (cf. Wilensky & Wilensky 1951: 265).

Interviewprogrammet er altså fra begyndelsen af begrundet i et dobbelt ledelsesbehov: Behovet for nye metoder til lederudvikling og behovet for nye metoder til kontrol med produktionen. Hurtigt bliver det klart at den væsentligste udfordring i forbindelse med at imødekomme disse behov er at styre svarene i retning af de temaer, som på forhånd er defineret. Research-gruppen har udviklet seks spørgsmål, som skal stilles til medarbejderne, men interviewerne er samtidig instrueret i at de ikke må være *for* bundet af spørgsmålene, tværtimod er det formålet at engagere medarbejderne i en samtale og derfra lede dem i retning af de relevante emner (Mayo 1933: 85).

Det viser sig imidlertid at være langt sværere at få interviewerens intention med samtalen til at mødes med den ansattes behov for at blive lyttet til. Tværtimod har interviewmetoden en tendens til at fastlåse medarbejderne i en lukket "ja-nej-attitude", der samtidig fastholder de samtalende i en antagonistisk position frem for at det bliver et fælles anliggende. Det er en erfaring, som går igen i Hawthorne II, hvor det er vejlederens opgave "at bære samtalens byrde" ("the burden of the conversation"), hvis der ikke er noget problem, som den ansatte frivilligt lægger på bordet (Wilensky & Wilensky 1951: 268). På den anden side: Når først medarbejderen har fået åbnet op for posen, så finder samtalen et tyngdepunkt i medarbejderens fortælling, som han eller hun hele tiden søger tilbage til:

"In some of the early interviews, the worker would talk for the time allotted but subsequent consideration of what he said would seem to show that he had answered none of the questions effectively. If the interviewer adroitly led him back to the point in question often the employee would again revert to the subject of his own choosing. [...] It became obvious to the interviewers that, whatever the question, the thoughts of some employees tended to gravitate toward a particular condition or subject; that in these cases something was uppermost in the mind of the employee which completely overshadowed everything else. Cases were found where several subjects predominated [...] and any attempt to lead him away from his line of thought was generally unsuccessful." (Mayo 1933: 85; se også Roethlisberger & Dickson 1975: 201ff.)

Mayos beskrivelse refererer til en væsentlig erfaring af symmetriproblemet, at være begrænset af en agenda, der er defineret på forhånd, at være begrænset af en fast spørgeguide for interviewet, der ikke tillader samtalen at udvikle sig "spontan". Samtidig er disse erfaringer en empirisk beskrivelse af en velkendt hypotese indenfor klinisk psykologi ("den egocentriske hypotese"), hvor den, der taler, dels er bundet af sin egen fortælling, dels vil gå meget langt for at holde sammen på historien uden indre modsætninger. Disse erfaringer danner grundlag for en afgørende vending i designet af interviewmetoden fra en mere direkte struktureret samtale til en mere åben og indirekte tilgang ("the indirect approach"), der bl.a. handler om at lytte mere sympatisk og mindre forudindtaget, at afholde sig fra at give råd, at evaluere synspunkter og beklagelser, at lade medarbejderen associere mere frit, osv. Som Roethlisberger & Dickson konkluderer i den forbindelse: "No part of the plan was more interesting than the growth and development of the method of interviewing" (1975: 201). En af de mest afgørende vendinger finder sted i juli måned, 1929:

"It was finally decided, about July, 1929, to adopt a new interviewing technique, which at that time was called the indirect approach. After the interviewer had explained the program, the employee was to be allowed to choose his own topic. As long as the employee talked spontaneously, the interviewer was to follow the employee's ideas, displaying a real interest in what the employee had to say, and taking sufficient notes to enable him to recall the employee's various statements. While the employee continued to talk, no attempt was to be made to change the subject. The interviewer was not to interrupt or try to change the topic to one he thought more important. He was to listen attentively to anything the worker had to say about any topic and take part in the conversation only in so far as it was necessary in order to keep the employee talking. If he did ask questions, they were to be phrased in a noncommittal manner and certainly not in the form, previously used, which suggested the answers." (Roethlisberger & Dickson 1975: 203)

Vi får her et klart billede på interviewmodellens "sandhedskriterium", dvs. hvad der skal til for at den er særligt vellykket: Succeskriteriet for udviklingen af samtalemotoden hænger nøje sammen med, i hvilken grad interviewlederen formår at tilskynde medarbejderne til at tale ubesværet om, hvad der er vigtigt for dem. Og det bliver samtidig klart at dette kriterium kan håndteres *teknisk*, dvs. som et spørgsmål om interviewerens tilegnelse af nogle særlige færdigheder, der begynder i en opmærksomhed på selve måden at spørge på:

"The empirical questions which the interviewers faced were these. 'If we don't know what is important to the workers and this is what we want to find out, how do we behave in order to find out?' [...] So when the interviewers began to ask the questions of how their behaviour was affecting the behaviour of the workers, they were getting close to the question which the Hawthorne studies up to this point had raised but not answered. [...] they began to focus more and more of their attention on their behaviour and their skills of interviewing." (Roethlisberger & Dickson 1966: 27-29)

Vi befinder os hele tiden i centrum af symmetriproblemet – især den del, der handler om at nedtone det traditionelle aspekt omkring autoritet ("permissiveness is one of the rules of the game", Wilensky & Wilensky 1951: 268)). Det er også problemet med, hvordan de samtalendes adfærd gensidigt påvirker hinanden, hvordan iagttagelse af den andens reaktion på det, der siges, kan justeres i forhold til samtalens formål, men selvfølgelig også hvordan sandhedsudsigelse og intimitet hænger sammen. Jo mere intimt samtalerummet er, desto "dybere" sandheder er der mulighed for at få frem. Jeanne Wilensky, der fungerede som vejleder i tre år fra 1947-1950, sammenfatter denne sammenhæng:

"Counseling at the huge Hawthorne Works [...] must be seen as one part of a total industrial relations program rooted in a broad personnel philosophy. [...] Western Electric, putting this concept to work, has not only entered the worker's social life, his financial life, and his intellectual life, but now, through personnel counseling, his most intimate thoughts, deeds, and desires may be laid bare to a representative of the company." (Wilensky & Wilensky 1951: 266)

Alle disse overvejelser orienterer sig imod samtalens ydeevne som strategi for en subjektiveringsproces, der nu handler om at få så meget viden om den ansatte frem som muligt. En viden, som ikke mindst er kendetegnet af at den er fortalt af medarbejderen selv. På den baggrund opstiller Roethlisberger og Dickson en liste over positiv og negativ adfærd hos interviewerne, der virker henholdsvis befordrende eller hæmmende på medarbejderens adfærd og potentiale. Hæmmende intervieweradfærd fører til negativ Hawthorne-effekt og er karakteriseret af følgende:

- Hvis intervieweren taler mere end han lytter
- Giver råd
- Billiger eller misbilliger
- Lytter alene til det medarbejderen siger
- Ignorerer medarbejderens følelser
- Opmuntrer medarbejderens positive følelser
- Misbilliger medarbejderens negative følelser
- Evaluerer det medarbejderen siger

Omvendt fører befordrende intervieweradfærd til positiv Hawthorne-effekt, dvs. når vejlederen:

- Lytter mere end han taler
- 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
- Ikke giver råd
- Afholder sig fra at give sympatier og antipatier til kende
- Accepterer medarbejderens positive og negative følelser

Metoden, som aktualiserer den positive Hawthorne-effekt, kaldes i *Management and the Worker* for "den indirekte tilgang" og senere for *personnel counseling* (Roethlisberger og Dickson 1975: 203). Listen er imidlertid interessant af mindst tre andre grunde, som bliver mere tydelig i *Counseling in an Organization*, hvor den belyser den væsentligste ledeshypotese i forbindelse med professionelle samtaler: Vendingen i Hawthorne-programmets interviewmetode fra en styrende spørgestil til en indirekte tilgang ("indirect approach") og siden til *personnel counseling* er på kortest mulige form udtryk for hypotesen om at en professionalisering af samtalen i en virksomhedssammenhæng forudsætter en radikal ændring af ledelsesstil og organisationskultur. Det er netop igennem disse holdningsmatricer at det genealogiske mønster mellem Hawthorne-modellen og coachingmodellen først for alvor bliver tydelig, ligesom det er et meget klart udtryk for at symmetriproblemet placeres i centrum for, hvorvidt samtaleprogrammet har en positiv eller negativ effekt.

Tre argumenter fra Hawthorne-materialet kan understrege sammenhængen med symmetriproblemet. For det første anfører Roethlisberger og Dickson her at indsigten i en mere empatisk og anerkendende spørgeform vedrører kernen i "mysteriet" om den positive Hawthorne-effekt: "I disse mange opdagelser følte mange af interviewerne at de var kommet tættere på at forstå den positive Hawthorne-effekts mysterier" (Roethlisberger og Dickson 1966: 29). Som vi senere skal vende tilbage til, så trækker Roethlisberger og Dickson præcis på dette sted en parallel til Carl Rogers tilsvarende opdagelser indenfor den klientcentrerede terapi (se også Wilensky & Wilensky 1951: 268).

For det andet er det værd at lægge mærke til at succeskriteriet for henholdsvis den positive og negative adfærd afhænger af detaljeringsgraden og dybden af information, som det lykkes /intervieweren at hente frem i lyset. Derfor bliver samtalerummets status som et fortroligt rum også anset for "det helligste" ("is held to be most sacred", se Wilensky & Wilensky 1951: 268). En af de vigtigste forudsætninger for at bevare rummet som fortroligt er således at vejlederne indimellem må gå meget langt for at vinde de ansattes velvilje. Hovedreglen for "the nondirective counseling technique" er en meget stor grad af tilladelighed – "permissiveness is one of the rules of the game" (ibid.). I enkelte tilfælde har den ansatte sågar fået lov til at tage en lur i stedet for at få vejledning. I andre særlige tilfælde er de mest alvorlige bekendelser ikke blevet givet videre af hensyn til fortrolighed, "even when an employee bares plans for suicide, murder, or, as in one case, the bombing of Hawthorne" (ibid.).

Forskningslederen af Hawthorne-studierne, som først kommer ind i billedet i foråret 1928, australieren Elton Mayo, bekræfter denne pointe, da han fortæller at interview-undersøgelsen ikke er mere end et par måneder gammel, før selve interviewmetoden får status som det "alt-overskyggende tema", "the all-absorbing topic". Mayo anser skiftet i interviewmetoden for at være et afgørende gennembrud til en helt anden type informationer, "disse uventede gennembrud til den andens snakkesalighed", som ledelsen ikke tidligere har haft mulighed for at inddrage i forståelsen af organisationen og dens medarbejdere: "Did not these heavy preoccupations, these unexpected breaks into loquacity, indicate 'a latent source of information' which the 'early interviewing technique normally failed to tap?' So attention was concentrated upon interviewing method" (Mayo 1933: 85-86)

Der næst – for det tredje – er det interessant at hæfte sig ved, hvor meget den nye interviewmetode lægger vægt på det at lytte – og ikke mindst at kunne lytte til "det skjulte", til det, der ligger imellem linierne eller i det usagte. Symmetriproblemet vedrører således også i eminent grad produktionen af viden om den talendes forhold til sig selv, som imidlertid kun er tilgængeligt på særlige ekspert- og lytteniveauer. Interviewmetoden definerer mindst fire meget sofistikerede niveauer for lytning:

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

Det er indlysende at alle fire niveauer indebærer en hidtil uset psykologisering af samtalen, idet at denne form for aktiv lytning åbner op for en intensivering af det psykologer kalder "det projektive rum", hvor det i højere grad er interviewrens mere eller mindre subjektive fantasier og forestillinger, der skaber billedet af det, medarbejderen siger, ligesom vanskelighederne med at fortolke "de-alt-for-menneskelige" historier fra arbejderne i al væsentlighed handler om vanskelighederne med projektionsmekanismerne.¹⁷

Men side om side med kapaciteten til at lytte på de fire niveauer, står evnen til at tale på en særlig måde, som af Roethlisberger kaldes for "a multi-valued way of talking":

"We talk about a way of listening. It {counseling} is also a way of talking. ... You will notice it is a multi-valued way of talking. These people are going to be talking to you in terms of a few values. You talk back to them in terms of multi-values. I think that was Mayo's trick. He would put their problems in another framework. It is your skill of putting things into another frame of reference. You do not change the facts. You talk in such a way that their facts are in this new frame of reference." (cf. Wilensky & Wilensky 1951: 274)

¹⁷ Det projektive rum er et centralt begreb indenfor psykodynamisk teori: "Den information, vi indsamler via vore sanser – de perceptuelle spor – udspænder et projektivt rum, som vi udfylder med erfaring og fantasi, hvorved en helhedsforestilling konstrueres. ... Vi udlægger spor og udspænder projektive rum i håbet om, at andre vil opleve os på bestemte måder, ikke lægge mærke til visse ting etc. Særlig interessant er det at konstatere, at vi også er projektive rum for os selv. Vi ved noget om os selv, vi kan betragte noget af vores overflade i spejlet, men der er stadig efterladt store områder, hvor vi må tage fantasien i brug for at danne en helhedsforestilling om os selv." Se Heinskou & Visholm (2004: 17ff.): *Psykodynamisk organisationspsykologi – På arbejde under overfladen*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.

8.4 Mayo's trick og det intime samtalerum som subjektiveringsinstans

Det er altså "Mayo's trick" at sætte den ansattes fortælling ind i en større værdimæssig sammenhæng, en færdighed som i en rapport fra vejledningsafdelingen uddybes under overskriften "Skill in Talking", og som handler om at tage selv de mest ubetydelige detaljer op, men hvis tilforlidelighed kun er tilsyneladende og kun for det utrænede blik. Det handler derimod om at give det ubetydelige større vægt og sandhedsværdi ved at sætte det ind i et større billede: "Thus the counselor encourages talk in many areas and he likes to listen to seemingly irrelevant, inconsistent and sometimes silly chatter. All of this is designed to bring the individual more fully into the picture" (ibid.)

Vi skal senere se, hvordan denne teknik har et navn i den kliniske terapi, og som for Mayo hænger nøje sammen med at få adgang til en særlig skjult viden i medarbejderens selvforståelse. Det "intime" er nøgleordet for denne viden. Mayo bruger udtrykket "det intime" på to måder: dels som en karakteristik af den "rigtige stemning" i interviewet; dels som et begreb for en mere "skjult" side ved det at være menneske, som det ifølge Mayo er vigtigt for en leder at kunne forholde sig til. Det er så at sige den væsentligste udfordring til ledere i forlængelse af at *human relations* bliver endnu vigtigere for den moderne virksomheds produktion og organisering.

Det handler kort sagt om at styrke organisationens evne til at håndtere den menneskelige faktor hos de ansatte. Denne håndtering handler om at kunne lukke op for "intime emner" ("intimate topics"), og faktisk hænger denne evne proportionalt sammen med den effekt, interviewet vil have på medarbejderen: Desto bedre lederen er til at få medarbejderen til at åbne op for sine indre tanker og følelser, desto mere vil han være i stand til at give medarbejderen mulighed for "at opdage nye fortolkninger af sig selv". Det fremgår bl.a. af Mayos omtale en ansat, som blev omtalt som et særligt problem:

"The more skilled the conduct of an interview, the better its effect upon the employee. He not only says more and of more **intimate topics** but in the process of talking he **discovers new interpretations for himself**. 'It is interesting, even if it cannot be fully explained, that such a procedure seems to lead to a change of attitude in the employee.' The report cites here an interview with an employee who was described privately by her supervisor as a problem case. In the course of the interview [...] she makes the discovery that she dislikes this same supervisor merely on the ground **of a fancied resemblance to a hated relative**. This type of benefit differs from the mere 'emotional release' afforded by expression in a simpler interview; it involves a personal achievement of a new attitude." (Mayo 1933: 87, jeg fremhæver)

Mayos omtale af casen er et skoleeksempel på en psykoanalytisk forklaringsramme, hvor den ansattes vrede rettet imod lederen opløses, når det går op for vedkommende at hun projicerer følelser fra en tidligere traumatisk relation over i lederen. Det er en variant af "multi-valued talking", hvor en konflikt behandles som et symptom på en dybere og frem for alt fortidig sammenhæng. Således gælder det interviewerens om at tilegne sig kompetencen til at fremprovokere, "to provoke in even the most unlikely individuals that were interviewed a high confidence and an **intimate** personal revelation of attitude that was most difficult to assess" (ibid.: 88, jeg fremhæver).

På den baggrund bliver intimiseringen af leder-medarbejderforholdet bestemt kvalitativt bestemt i forhold til den dybde, åbningen ind til det holdningsmæssige, svarer til, hvilket igen betinger rækkevidden af medarbejderens selvfortolkninger. Det er samtalerummet som subjektiveringsinstans, som også Roethlisberger og Dickson understreger i forbindelse med effekten af interviewprogrammet: "The worker underwent an emotional release that diminished anxiety and even, perhaps, came to a clearer understanding of his or her subjectivity" (cf. Gillespie 1991: 135).

Det, der konkret sker i de særligt vellykkede interviews, er en holdningsændring, og det er igennem denne nye holdningsbasis for sin identitet at medarbejderen bliver klogere på sig selv. Mayo, Roethlisberger og Dickson giver forskellige eksempler på, hvordan disse nye selvfortolkninger kommer frem igennem deltagelsen i et interview. Det afgørende er – ligesom i eksemplet ovenfor – at medarbejderens utilfredshed med vedkommendes nærmeste leder fortolkes som et symptom på en dybereliggende og mere rodfæstet følelse, der stammer fra et problematisk forhold til et familiemedlem. Fortolkningen af det, der bliver sagt i interviewet, psykologiseres altså ud fra en *symptomatologi*, hvor det sagte – og måske navnlig det usagte – sættes ind i en større sammenhæng, hvorved kritikken af lederen – rimelig eller ej – ikke blot reduceres; den bliver også vendt til medarbejderens eget problem i forhold til hans eller hendes uforløste følelsesliv. Præmissen for dette erkendelsespotentialer er med andre ord at alt det, som den ansatte siger, principielt kan udlægges som et symptom på den, han er som person: "What a worker thinks on a given subject is a symptom of what he is; his ideas cannot be torn out of their personal context and exhibited as significant" (ibid.: 89).

Problemet er ifølge Mayo at adgangen til det intime rum, der skabes igennem interviewet, og som danner grundlag for identitetsbestemmelsen og diagnosticeringen af de forskellige symptomer, ikke nødvendigvis hjælper lederen frem til nogle mere kvalificerede handlinger. Tværtimod er der en tendens til at jo mere intimt, interviewet bliver, desto sværere er det at forholde sig til indholdet og vurdere på hvilken måde, det kan bruges i andre sammenhænge:

"An interview that occupies nearly two hours and is largely made up of confidences as to personal history and personal experience gives an observer some insight into the significance for the individual of his experiences and beliefs. But it yields little that affords management a secure basis for executive action. Further, the more intimate the interview, the more difficult is it to analyze its content in such a fashion that it may be related to other interviews" (ibid.).

"Den intime" del af interviewmaterialet tilfredsstillende på den ene side Mayos hypotese om at arbejderne taler ud fra vrangforestillinger, der farver deres verdensbillede, og som har brug for at blive korrigeret. På den anden side kan de i al deres "irrationalitet" netop *ikke* bruges som en kritik af ledelsen:

"At no time as I see it, did the research imply a direct criticism of existing [supervisory] methods, except perhaps in a few isolated and negligible instances. The interviews increasingly have shown that an attitude of hostility towards a 'boss' includes always something of falsification and has small value as a critique, in the ordinary sense, of supervision" (cf. Gillespie 1991: 150).

Mayo præciserer her en anden vigtig funktion ved interviewprogrammet, der hænger nøje sammen med den attitude-mæssige korrektion og tilegnelsen af den "nye subjektivitet, som handler om at forebygge eller afmontere kritik af ledelsen igennem et sandhedsspil, hvor "det falske" i medarbejderens fortælling bliver korrigeret og "mere sandt" ved at blive sat ind i en større sammenhæng. En pointe, der går igen i en af business-rapporterne fra vejledningsafdelingen, der har til formål at "sælge" vejledningsydelsen opad i organisationen. Her er et af de første og vigtigste argumenter: "Prevention of Company Criticism" (Wilensky & Wilensky 1951: 273). I rapporten gives flere positive eksempler til illustration af dette formål. En case handler f.eks. om at give såkaldt "talking examination" til en ansat, der netop er blevet fyret:

"It is almost amazing to observe what a calming effect just such a 'talking examination' of some of these things can have on the emotions of individuals. From this it can be seen that the counselor is playing somewhat of a Public Relations role with the people leaving." (ibid.)

Et andet eksempel handler om en ansat, der er blevet særligt vred ("an emotional explosion") i forbindelse med at hun er blevet flyttet fra dagholdet til aftenholdet. Hun truer med at sige op og ønsker at give udtryk for sin vrede overfor topledelsen, men denne ide når at blive korrigeret igennem vejledning og efter "considerable emotional talk":

"After considerable emotional talk, the employee changed from a feeling that she would have to quit, or to try to get a word directly to the Works' Manager, to where she would try the job for a few weeks to see what might be happening at the end of that time." (ibid.)

Vi har nu en serie af centrale kompetencebegreber for *personnel counseling*, som skal beherskes i samtalerummet med henblik på dets "ydelsesevne" som subjektiveringsinstans: "Non-directive", "non-authoritarian", "permissive", "Multi-Valued Method", "talking examination", "Levels of Listening" (at kunne lytte "symptomatologisk" og på de fire niveauer for det usagte), "emotional talk", m.m. Den "nye selvforståelses" afgørende moment i interviewet går igennem to faser: Først skal vedkommende åbne sig for sin egen selvfortælling, der skal have intim karakter, dvs. den skal fremstille en viden og selvindsigt, hvorved det personlige gives arbejdsrelateret status på en måde, som ikke har været mulig før. Dernæst skal medarbejderen uopfordret selv begynde at lede efter forhold i privatlivet med henblik på at sætte eventuelle kritikpunkter ind i et mere "nuanceret" helhedsbillede. I det øjeblik arbejderens følelser bliver synlige for ham selv, er der åbnet for indsigt i den forstyrrende omstændighed i medarbejderes privatliv, som er det egentlige, bagvedliggende problem. Arbejdernes følelser er således på den ene side det, der forstyrrer deres billede af organisationen, men følelserne er på den anden side også de sandhedsvidner, der kan føre den ansatte tilbage til en dybere forståelse af sin egen subjektivitet. Roethlisberger og Dickson fremhæver som eksempel at en medarbejders beklagelser over en dårlig akkordbetaling, skal forklares ud fra at hans kone er blevet syg, og derfor hviler der et større finansielt ansvar på mandens skuldre. Det får ham til at stirre sig blind på fabrikkens aflønning pr. samlet enhed. Et andet eksempel er en ansat, der klager over at han er generet af røg og sod fra maskinerne, der udledes under arbejdet, men det handler ifølge Roethlisberger og Dickson ligeså meget om at den pågældende medarbejder har en latent frygt for at få lungebetændelse, og det er med til at flytte hans fokus. (1975: 268)

Roethlisberger og Dickson understreger at det ikke handler om at nedtone problemets realitet, men at få det sat ind i "en større sammenhæng", dvs. gøre følelsen bag symptomet tilgængelig for fortolkning og evaluering:

"The investigators felt that more could be learned about the worker, his values and significances, by trying to find out more fully the emotional significance of the complaint for the complainant than by trying to judge the truth or falsity of the complaint, particularly in those cases where there was no sensory experience or common standard agreed upon by which to settle the matter. The important consideration was not whether his complaint was justified but why he felt the way he did." (ibid.: 268-69)

Det er altså især det følelsesmæssige, der er i centrum for fortolkningsprocessen, som nøgle til en ny og bedre selvforståelse. Det interessante er at der tilsyneladende ikke er nogle grænser for, hvad der kan være relevant at trække frem i samtalen. Wilensky & Wilensky anslår ganske vist at 80% af samtalerne har arbejds karakter, mens 20% har privat og personlig karakter, og de bekræfter at det undertiden har været nødvendigt at henvise ansatte til en anden og mere fagspecialiseret instans (terapeut el.). Men hos Roethlisberger er det netop afgørende ikke at trække grænsen, men tværtimod at gøre det følelsesmæssige arbejdsrelateret. Spørgsmålet er derfor i højere grad, hvordan grænsen til det personlige kan håndteres i forhold til de interesseforskelle, der er involveret i selve anskuelsen af den. For Roethlisberger og Dickson vedrører grænsen til det personlige mindst tre forskellige referencepunkter, der har forskellig betydning alt efter, hvilken interesse, der er involveret:

1. Fra ledelsens synspunkt handler det om at bruge distinktionen mellem arbejde og person til at fokusere på det, organisationen har ansvaret for.
2. For lederne af interviewprogrammet handler det om at det er blevet tydeligt, hvor meget de personlige overvejelser blandt arbejderne tager fokus og energi fra den primære arbejdsopgave. Tankegangen er at interviewet kan bidrage til at aflaste det personlige igennem interviewets sprogliggørelse af det, for derigennem at frigive ressourcer til det arbejdsmæssige.
3. For forskerne handler distinktionen mellem det arbejdsmæssige og det personlige om en vanskelig skelnen mellem, hvad der er psykologisk, og hvad der er sociologisk; hvad er "personlighed", hvad er "et personligt problem", og hvad er en "social struktur" eller et "almment menneskeligt, socialt relateret problem?".

Roethlisberger og Dickson er imidlertid lige ved at resignere i forhold til at fastholde distinktionen: "Again and again the counselors had difficulty in applying this distinction [ml. det arbejdsmæssige og det personlige, red.]. In the interview itself it was for them an irrelevant and extraneous way of thinking, and after the interview it was a difficult judgment to make" (Roethlisberger & Dickson 1966: 73).

På den baggrund overvejer Roethlisberger og Dickson om distinktionen mellem det, der hører under arbejdet, og det, der hører under det personlige, er en falsk dikotomi. Samtidig giver det interviewprogrammets kritikere mulighed for at opstille en falsk arbejdsdeling, hvor vejlederne tager sig af det personlige, mens ledelsen tager sig af det arbejdsmæssige. For Roethlisberger og Dickson er det tværtimod afgørende at de to ting hænger nøje sammen:

"But this dichotomy between work and personal concerns was not only difficult to apply; it had serious overtones for the whole counseling program. In the minds of many persons, both inside and outside the Company, work concerns became associated with matters that management did something about while personal concerns became matters that counselling did something about. ... it followed that counselling had little to do with work concerns. This is a very serious distortion of the counseling program." (ibid.: 74)

Ifølge Roethlisberger og Dickson er det således en vigtig præmis at det personlige altid kan gøres relevant for det arbejdsmæssige. Mayo er inde på noget lignende. De medarbejderudsagn, der eksplicit artikulerer eksisterende logikker eller færdigheder, kan have eksplicit værdi udover selve interviewsituationen, dvs. for virksomheden, mens de mere personlige historier er vanskeligere at uddrage meningen af med mindre at de placeres ind i et multivers (jf. metoden om "multi-valued talking"). Den afgørende pointe er at det personlige univers, som samtalerne åbner op for, repræsenterer et vigtigt ledelsesrum, som lederne skal lære at forholde sig til: **"It is profoundly true that the industrial executive needs to be trained in methods of understanding men and of controlling these all-too-human situations"** (Mayo 1933: 89, jeg fremhæver). Og et andet sted: "The interviewing program showed that the major difficulty was no mere simple error of supervision, no easily alterable set of working conditions; **it was something more intimately human, more remote**" (ibid.: 94, jeg fremhæver).

Dilemmaet har altså en dobbelt karakter. Metoden er vanskelig at håndtere, men umulig at undvære. Det samme kan siges om medarbejdernes personlighed som et nyt ledelsesdomæne: Det er nærmest umuligt at forholde sig til som leder, men samtidig helt afgørende at forstå og kontrollere ud fra ledelsesfunktionens behov. Samtidig står det klart at selve interviewformen er den eneste anvendelige metode i forhold til at håndtere og revidere medarbejdernes personlige holdninger og følelser, der er "skjult et eller andet sted i det dunkle": "Employees wanted it; it eased their minds, it helped them **to revise their too-personal opinions**. The research division wanted it, because the division realized that the whole obscure problem of human interrelation in an industrial organization was **concealed somewhere in the dark area**" (ibid.: 91, jeg fremhæver).

Mayo hævder her at den nye samtalemåde er i medarbejdernes og i forskernes interesser, men på hvilken måde er professionaliseringen af samtalerummet i virksomhedens interesse? Svaret berører selve kernen i human relations-programmet, hvilket bl.a. slås fast i en af de interne business-rapporter vedrørende personnel counseling: "upon employee-management relations lies the strength of an organization. The counseling organization is keenly aware of this and is trying to do its utmost to keep employee-management relations in harmony" (cf. Wilensky & Wilensky 1951: 276). Eller som en repræsentant fra topledelsen udtrykker det:

"We can never achieve industrial harmony merely by dealing with the demands of organized labor. We must go beyond this and find ways of building up the human organization within our plants so as to satisfy needs which otherwise result in frustrations and irrational demands. ... The encouraging note to me is that if we state the problem this way, we have a goal toward which we all can work from day to day as we go about our jobs. It doesn't call for a new plan or a new policy or for the expenditure of money. Rather it calls for a skill in human relations" (ibid.: 280).

Svaret ligger således også i det årsags-virknings-forløb, som Mayo, Roethlisberger og Dickson implicit henviser til på baggrund af Hawthorne-interviewets indre dynamik: Åbningen af den ansattes selvfortælling, udredning af symptomer på problemer i det personlige, placering af det følelsesmæssige og dunkle i et multivers, alt sammen med henblik på en fornyet selvforståelse OG en bedre relation til den nærmeste leder. Nøjagtigt ligesom hos Taylor, men selvfølgelig langt mere sofistikeret, går social re-engineering og genopbygning af human relations (læs: leder-medarbejder-forholdet) over intimiseringen af ledelsesrummet. Human engineering og opbygningen af human relations hænger sammen i en reciprok ligning. Igennem denne "formel" håndteres symmetriproblemet og vanskelighederne med at gøre det usagte og skjulte synligt som genstand for iagttagelse.

8.5 Gælden til Asklepios

Både Taylor og Mayo trækker på en videnskabsdiskurs, en passion og vilje til viden i deres bestræbelser på at gøre den moderne industrivirksomhed klar til den nye verden. I den proces bliver den ansatte genstand for nogle vidtgående undersøgelser og placeret i videnskabsmandens skemaer og taksonomier. Her går Mayo væsentlig længere end Taylor i bestræbelserne på at tilvejebringe et så nuanceret og intimt vidensgrundlag som muligt for udviklingen af Hawthorne-eksperimentets "sandhedsmodel". Testgruppen af kvinder i første fase af eksperimentet placeres f.eks. i et omfattende system med månedlige hospitalsbesøg og lægecheck, og de bliver blandt andet bedt om at redegøre for deres menstruationscyklus (Gillespie 1991: 55). Fra starten af forsøgte testgruppen at yde modstand mod hospitalsforsøgene, men ender med at acceptere dem, bl.a. fordi de bliver "forsødet" med te og kage og radiolytning (ibid.).

Lægens bidrag til ny viden om medarbejderne viser samtidigt at Mayo ikke trækker på den samme "spirituelle diskurs" i forståelsen af "det intime" som Taylor, hvor det hos Taylor udgår fra en religiøs-moralsk grammatik og disciplinær orden. Hos Mayo forbliver "det intime" en reference til en videnskabelig medicinsk model, som er aldeles fremmede for Taylor. Et sted vedkender Mayo sig direkte "gælden til Asklepios", hvilket er en henvisning, der på det konkrete plan fortæller at han er dedikeret til forskningsarbejdet som en omhyggelig læge og kliniker. *Asklepios* er den græske mytologiske gud for helbredelse og lægekunst og fader til sundheden *Hygieia*, dvs. på det symbolske plan identificerer Mayo sig med den store sjælelæges motiv, og han kan bruge billedet til at forklare interviewsamtalens terapeutiske virkning på medarbejderne i interviewprogrammet, dvs. den positive Hawthorne-effekt. På et symbolsk plan er "Gælden til Asklepios" dermed også en nøgle til interviewprogrammets normative grundlag, herunder nogle af de forestillinger, der er med til at skabe leder-medarbejderrelationen som et terapeutisk forhold, og som stiller "det alt-for-menneskelige" som et organisatorisk problem, der må løses med metoder, der ikke normalt hører hjemme i industrien. Først refererer Mayo til en tidligere undersøgelse foretaget i en anden industrivirksomhed, hvor Mayo hæfter sig ved undersøgelsens interviewteknik, der på flere måder minder om lægens kliniske interview og dens "succes" med at få patienten til at fortælle om sig selv: "It often happened that when once started the subject would give a very detailed personal account of himself, in which case the investigator would not interfere with questions" (Mayo 1933: 86). Herefter konkluderer Mayo på "the discovery at Hawthorne", der vedrører det mest innovative element omkring interviewmetoden:

“The divisional description of the innovation **acknowledges its debt to Asclepios**: ‘the technique now employed owes something to the methods developed by psychopathology; but it nevertheless differs in essential respects, and is an industrial adaptation for use in normal human situations’ (ibid., jeg fremhæver).

Mayo anfører videre at de mange diskussioner af interviewmetoden førte til lignende studier, som andre havde gennemført før Hawthorne, bl.a. indenfor klinisk medicin – og her står to inspirationskilder særligt centralt: Udviklingen af den terapeutiske samtale som behandlingsmetode af sindslidende på Salpêtrière Hospitalet i Paris og Piagets interviewmetode overfor børn indenfor den kognitionspsykologiske tradition. Begge metoder stiller det kliniske interview i centrum, men på en måde, der bryder med tidligere interviewpraksis ved at omfordele symmetriproblemet. Den nye behandlingsmetode på Salpêtrière og i Piagets arbejde med børn lægger nemlig langt højere vægt på den uformelle samtale, der ikke er styret af en på forhånd designet diagnostik eller et en struktureret spørgeramme. ”Den kliniske interviewers kunst” består i stedet i at vise en oprigtig interesse i patienten eller barnet med henblik på at få vedkommende til ”at tale frit og få ham til at udfolde sine spontane tilbøjeligheder” (Mayo 1933: 94). Ved at anerkende interviewpersonen som et selvstændigt tænkende individ og ved at lade ham tale frit ud fra sit eget virkelighedsbillede, som det lader sig gøre i den konkrete kontekst, får interviewerens et langt rigere forskningsmateriale, og patienten eller barnet oplever sig selv i en identitetsopbyggende position som subjekt. Det springende punkt opstår imidlertid, når patienten eller barnets fortælling skal placeres som et symptom i en mental kontekst: ”Piaget’s works were eagerly searched for help and direction in the difficult task of relating symptoms to mental contexts” (ibid.).

For Mayo gælder det at fascinationen af den psykoterapeutiske praksis hos Piaget og i endnu højere grad i den psykoanalytiske tradition har været så stærk at han i 1930’erne arrangerer at hans studerende i human relations på Harvard University med jævne mellemrum skal øve sig på en psykiatrisk klinik i Boston med at interviewe de psykisk syge patienter (se også Gillespie 1991: 244).¹⁸

Mayos store inspiration indenfor psykoanalysen er Pierre Janet (1859-1947), som han også skriver en lille bog om i 1948. Janet studerede ligesom Freud på Salpêtrière under Charcot og udviklede begreberne om det ”splittede sind” og ”underbevidstheden” før Freud – nogle regner ham således også for den egentlige grundlægger af psykoanalysen. ”Den splittede medarbejder” bliver samtidig en vigtig diagnose for Hawthorne-researcherne som et udtryk for, hvordan uhenigtsmæssige sider af arbejdernes personlighed ikke kan rummes i arbejdsrollen.

Det er Mayos overbevisning at Janet og Piagets interviewmetoder kan bidrage til at belyse Hawthorne-medarbejdernes tilbøjeligheder, irrationelle sider og subjektive vurderinger og dermed hjælpe dem ”til at revidere deres alt for personlige holdninger” (se ovenfor). Piaget – og Mayo – var overbevist om at Freud havde ret i sin antagelse om at barnets egocentriske verdensbillede fortsætter i den voksnes bevidsthed, ”den egocentriske hypotese”. Det svarer til det tyngdepunkt i medarbejderens fortælling, som han eller hun hele tiden vil søge tilbage til:

¹⁸ Mayo forklarer baggrunden for denne ”praksislæring” i et brev til sin kone – at det er en nødvendig træning i ”effektiv observation og handling i den moderne verden.” Mayo, Elton (1933: 94): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 2. udgave, 1946, Harvard University, Boston

Men ved at lade børnene eller de ansatte korrigere deres egen virkelighedsopfattelse igennem en fri fortælling, så fastholder Mayo på samme måde at interview-metoden på Hawthorne kan sætte medarbejderne i stand til at skabe en ny syntese mellem deres egen subjektivitet og det omgivende miljø på arbejdspladsen, hvilket igen er forudsætningen for at medarbejderne bedre kan identificere sig med virksomhedens mål. Det er dette identitetsarbejde, der er i virksomhedens interesse, fordi det skaber mindre modstand, færre konflikter og gladere medarbejdere. Der er således næppe nogen tvivl om at interviewmetoden på Hawthorne også har en mentalhygiejnisk funktion i forhold til medarbejdernes korrektion af deres selvforståelse og virkelighedsbillede. Roethlisberger og Dickson bekræfter denne pointe og sidestiller eksplicit Piaget med Freud: "the process of interviewing was itself therapeutic, in the same way that the clinical methods of Piaget and Freud aided the adjustment of child or patient" (cf. Gillespie 1991: 135).

Sammenfattende kan det siges at teoriudviklingen og den praktiske implementering af interviewprogrammet i Hawthorne-eksperimentets første fase – dvs. under Elton Mayos ledelse – for alvor etablerer samtalen som et ledelsesrum, hvilket samtidig bidrager til nye forskydninger i symmetriproblemet og i ledelsesmagtens betydning og autoritetsgrundlag:

1) Interviewformen fungerer som subjektiveringsinstans med henblik på at harmonisere leder-medarbejderforholdet igennem tilegnelsen af ny "humanitet" og selvforståelse. Teknikkerne og "reglerne for spillet" er "non-directive interviewing", "non-authoritarian", "permissiveness", "emotional talk", "talking examination", "Multi-Valued Talking", en model for aktiv lytning til det usagte, osv. I den forstand *koncentreres ledelsesmagten uden hierarkisering* i takt med at den bliver intim og uformel – samtidig med at den føjer en lang række af teknikker til det tayloristiske "venskabsideal" for leder-medarbejderforholdet. Disse teknikker og holdningsmatricer er årsagen til den positive Hawthorne-effekt, hvor formålet er kontrol og "prevention of criticism" igennem "emotional release".

2) Interviewformen etablerer "det terapeutiske blik", symptomatologien, hvor medarbejderen bliver til som organisatorisk genstand igennem behandler-klient-synsvinklen i "normalt-menneskelige situationer". Samtalerummet intimeres ud fra en medicinsk model, hvor den viden, som er nødvendig for samtalens succes og funktionalitet, skal frembringes af medarbejderen selv. Denne viden specificeres igennem begreber som "det usagte", "det skjulte", "det ubevidste", dvs. det, medarbejderne ikke kan sige uden hjælp – eller ikke ønsker at sige. Det er en viden, som er mere "dunkel" og "fjern", men netop derfor så meget mere menneskelig, alt for menneskelig. Det er organisationens nye og vigtigste opgave at opbygge et kompetenceregister til håndteringen af denne humanitet.

3) Lærer-elev-relationen, som Taylor installerer i leder-medarbejder-forholdet, er således helt forsvundet og erstatet af to modeller: dels behandler-klient-relationen, men også en pædagogisk model, hvor medarbejderen med hjælp fra en interviewer lærer af sit eget indre univers. "Forældreblikket" bevares således i en vis forstand, fordi forbilledet er Piagets arbejde med børn og Janets forskning i sindslidende – der begge bevarer det opdragende perspektiv imellem leder og medarbejder, der handler om at medarbejderne i deres lighed med et barn eller en sindslidende 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.

8.6 Hawthorne II. Fra psykoanalyse til humanpsykologi

I 1930 har interviewprogrammet udviklet sig til at være det mest omfattende medarbejderudviklingsprogram nogensinde. I januar måned 1930 er det blevet besluttet at alle ansatte i samtlige afdelinger på Hawthorne-fabrikkerne skal interviewes, og materialet herfra skal udgøre datagrundlaget for en række lederudviklingskonferencer, som skal tilbydes alle ledere på fabrikken. Men allerede i 1931 tager udviklingen en ny retning, og direktionen beslutter at lukke interviewprogrammet på grund af recessionen i den amerikanske økonomi, der har ført til store nedskæringer på Western Electric. Først i 1936 genoptages ideen, og der udvikles et nyt medarbejderudviklingsprogram, som kommer til at være helt frem til 1956 (her i afhandlingen kaldet Hawthorne II). Der er to vigtige ændringer i den forbindelse: Interviewmodellen identificeres nu mere eksplicit med en anden terapeutisk model, nemlig Carl Rogers' klient-centrerede terapi, der altså erstatter den tidligere kobling mellem "supervision" og "den indirekte interviewmetode" på et psykoanalytisk grundlag. Denne ændring hænger sammen med at Elton Mayo ikke længere er forskningsleder, erstattet af Fritz Roethlisberger. Det er her at den anden store fortælling om Hawthorneprojektet begynder.

Ændringen i interview-programmets arbejdstitel svarer til en anden mere generel samfundsudvikling, hvorunder psykologien også får en anden status. Det er en udvikling, som tager fart efter 2. Verdenskrig, og som Nikolas Rose har betegnet som en krise i forholdet mellem frihed og autoritet (1989; Miller & Rose 2008). Under krigen havde man set, hvordan svage demokratiske institutioner og massernes ukritiske lydighed overfor autoriteter havde fatale konsekvenser. Autoritet bliver udlagt som totalitarisme og det eneste modsvar hertil er forestillingerne om at ledelse skal være demokratisk, medinddragende, give plads til andre synspunkter, osv.

I lyset af denne udvikling bliver "det terapeutiske blik" imellem leder og medarbejder ligeledes problematiseret, fordi det reproducerer lederens autoritet og skaber en uhensigtsmæssig psykologisering af leder-medarbejderforholdet. Det virkelighedsbillede, som den terapeutiske samtalekultur giver den enkelte medarbejder mulighed for at udvikle, tvinges ind under en ret så kontant arbejdsmoral. Samtidig kritiseres psykoanalysen for at være fanget i et negativt menneskesyn, der næres af mistænksomhed og en sygdomsfokuserende pessimisme – hele det freudske ressentiment – og behovet for en ny og mere positiv vending i psykologien begynder at slå rødder. Det er vendingen fra psykopatologien til humanpsykologien, fra psykoanalyse til "personnel counseling".

Under Hawthorne-studierne i perioden 1927-1932 havde supervisionsbegrebet voldt vanskeligheder. Elton Mayo kommenterer et sted at supervision efterhånden dækker over så mange ting at det ingenting betyder (Mayo 1933: 94). I den forbindelse ændres også teorigrundlaget for samtalen og dermed også samtalerummets status som subjektiveringsinstans, der følger heraf i forhold til dialektikken mellem virksomhedens identitetsbestemmelse af medarbejderen overfor den ansattes bestemmelse af sig selv. Det er ikke længere Janet, Piaget og Freud, som er de store inspirationskilder, men derimod to af de fremmeste repræsentanter indenfor "the human potential movement": Carl Rogers i forhold til samtalemetode og Abraham Maslow's "model of man" som grundlag for at forstå arbejdernes behov for selvrealisering i en industriel kontekst.

I videreudviklingen af interviewmetoden, der nu konsekvent hedder "personnel counseling", konstaterer Roethlisberger og Dickson at de principper, der er befordrende på arbejdernes adfærd og udviklet som et billede på den positive Hawthorne-effekt (at lytte empatisk, ikke give råd, acceptere alle følelser hos medarbejderen, osv.), korresponderer med psykologen Carl Rogers arbejde. "Hawthorne-effektens mysterier" kobles direkte med Carl Rogers konceptudvikling indenfor den terapeutiske samtale, som den er beskrevet i *Counseling and Psychotherapy* fra 1942 og siden også i den måske mest berømte af Rogers' bøger *Client-Centered Therapy* fra 1951. Disse nye teorier for terapi blev læst omhyggeligt af interviewerne i overgangsfasen til det nye koncept (Roethlisberger & Dickson 1966: 29). Den tidligere personnel counselor, Jeanne Wilensky, præciserer dog denne tematik, idet hun citerer og korrigerer en af konsulenterne tilknyttet vejledningsprogrammet:

"Burleigh Gardner states: 'It is significant that Rogers in his work in clinical psychology and Roethlisberger and Dickson in their work in industry independently developed identical interviewing techniques' [...]. In actual practice, however, considerable modification of the nondirective technique Rogers uses in the clinical situation was found to be necessary. In industrial counseling at Hawthorne the client may not have a problem to discuss, so the counselor (to avoid embarrassment on both sides) often initiates and carries the burden of the conversation." (Wilensky & Wilensky 1951: 268)

At bære "samtalens byrde" betyder i personnel counseling-programmet at fokusere på tre ting:

- 1) De behov, som den ansatte bringer med sig på arbejdspladsen.
- 2) Virksomhedens beredskab i forhold til en effektiv produktion.
- 3) De værdier og adfærdsnormer, som er udviklet under disse betingelser.

De tre programpunkter skal stadigvæk iscenesættes igennem en "fri samtale" på medarbejderens præmisser. Målet er at undersøge det, der optager de ansatte ud fra den antagelse at deres vigtigste drivkraft udspringer af deres basale behov som mennesker, og hvorvidt de organisatoriske rammer giver dem mulighed for at realisere disse behov. Samtalerne har stadig karakter af at være terapeutiske og indimellem også *konfessionelle*. Roethlisberger og Dickson fortæller f.eks., hvordan de personlige vejledere ofte møder "alkoholikeren, den perverse, den neurotiske, psykopaten, den psykotiske, personer der overvejer selvmord, drab, incest, tyveri, desertering, osv" (1966: 77, se også Wilensky & Wilensky 1951: 268 og 277; Townley 1994: 112)

Der er dog en vigtig forskel i forhold til *funktionen* af det terapeutiske i overgangen fra psykoanalyse til humanpsykologi. Hvor den psykoanalytiske terapies funktion er at skabe fornyet selvindsigt igennem katarsis, så er den humanpsykologiske models fornemmeste funktion at se medarbejderen i lyset af hans menneskelige potentiale frem for hans nuværende identitet. Kriteriet for det menneskelige i den nye model er de fundamentale behov, som Abraham Maslow opstiller i et hierarki – "Vi skal trække store veksler på hans arbejde", som Roethlisberger beskriver det, navnlig hierarkiets grundantagelse at behovene kan accelereres ud i en positiv spiral. Heraf det positive og optimistiske menneskesyn:

"This theory is positive in the sense that it assumes that man, in striving to fulfil one order of need, is setting the stage for a higher one to emerge. He is thus oriented in the direction of growth as a person" (Roethlisberger & Dickson 1966: 79).

Maslows behovshierarki oversættes på den baggrund til en arbejdssammenhæng af Dickson og Roethlisberger i en lidt tilvirket udgave:

1. Behovet for sikkerhed og tryghed – her er målet at sikre, fastholde og bevare arbejdet som en kilde til at opretholde tilværelsen.
2. Behovet for venskab og for at høre til – målet er at udvikle tilfredsstillende relationer i forhold til kolleger og ledere, hvilket under et hører til behovet for at være del af et fællesskab.
3. Behovet for retfærdighed og fair behandling – behovet for en passende belønning, der skal vurderes i forhold til hvad andre også får.
4. Behovet for afhængighed og uafhængighed – forventningen om at blive behandlet som en ansvarsfuld voksen, hvor behovet for afhængighed og uafhængighed er anerkendt af andre.
5. Behovet for fremgang – muligheden for at udvikle sig i ens arbejde, at blive det, man har potentialet til at blive.

Igennem disse fem grundlæggende behov kommer den nye interviewmetodes "humanitet" til syne. Nu handler det om at identificere begrænsninger og muligheder for medarbejdernes selvaktualisering i en organisatorisk sammenhæng:

"So what experiences and data did we have that other disciplines had not researched before? In our opinion the counseling program at Hawthorne provided an unusual opportunity to see the constraints and opportunities in an industrial setting for the realization of the workers' needs. [...] We felt that the most pervasive concerns of employees would center around their basic needs as human beings and reflect the constraints to their fulfilment in the organization setting" (ibid.: 78).

På den baggrund stiller Roethlisberger og Dickson spørgsmålet: Hvor skal den nye medarbejderidentitet, "den splittede medarbejder" ("the fragmented worker"), mødes i sin helhed igen? I konklusionen på deres samlede vurdering af vejledningsprogrammet de giver selv svaret – alene i samtalerummet:

"Only in counseling did it look as if this fragmented worker was treated as a whole person with all his dimensions together. Counseling represented symbolically where all the values underlying these different dimensions were given full recognition. Counseling was not just a piece of organizational machinery; behind it resided an exciting idea that could be implemented by a person with a skill called counselling. Can one see now how the adrenalin in the blood stream of the counsellors began flowing, in spite of the fact that they had an ungraded labor grade and did not know where they stood except that they were an expensive expense? [...] How were the personal needs and goals of the individual conceived? Did the counsellors have a model of man, that is, who he was and what he wanted to be and become apart from what society and the organization expected of him? [...] we developed a concept of man in terms of the natural processes of growth and development toward an improved relation to his environment in terms of competence and independence" (ibid.: 455-56).

Personnel counseling er altså metoden til at håndtere det hele menneske, og Carl Rogers og Abraham Maslow nævnes direkte som de vigtigste inspirationskilder til videreudviklingen af programmet; vejlederne læste Rogers' bøger og artikler begærligt, som Roethlisberger formulerer det samme sted (ibid). Ved at trække på Rogers' og Maslow er Roethlisberger i færd med at udvikle "et nyt sprog" igennem vejledningsprogrammet, som er tættere på det humanpsykologiske ideal for, hvad det vil sige at være menneske, i forhold til det psykoanalytiske sprog, der er fanget i et mere pessimistisk menneskesyn og en mistillid overfor subjektets muligheder for at skabe sig selv. Det bliver ikke sagt direkte, men det fremgår mere end tydeligt i selve deres formuleringer, som samtidig relancerer et gammelt ideal om at et menneskes karakterpotentiale også er hans skæbne. Roethlisberger og Dickson geninstallerer et spirituelt grundlag i Mayos medicinske model:

" we talked about the process of personal decision making in a language which many counsellors will not recognize. [...] Nevertheless we felt that they would recognize the phenomena to which our new language referred and that it would not distort the underlying conception of man they had but rather confirm it [...] Moreover in explaining their services the counsellors' report were sprinkled with phrases about 'helping people to make up their own minds, to reach their own decisions, to become persons, to strengthen their own egos and to choose their own values, and so forth. They never talked about people as disembodied roles having to learn to live up to the social expectations of others. But on the other hand, learning to live with others was also a prerequisite for future individual development. [...] So a kind of natural progression from man as a creature of nature to man as a social animal to man as an autonomous person was assumed. This was the tough road to becoming a person and some did not make it" (ibid.: 454-457).

Det "nye sprog" for personlig udvikling og autonomi er vigtig at fremhæve her, fordi det på flere områder er næsten identisk med det "sprog", som karakteriserer coaching (som vi vender tilbage til). Denne vending stiller håndteringen af det "alt-for-menneskelige", "det intime", igennem samtalen som et ledelsesproblem, men på en anden måde end interviewmetoden har gjort det tidligere i perioden 1928-1930. Roethlisberger pointerer igen og igen at det IKKE handler om at ændre nogens personlighed, men at støtte det allerede eksisterende behov og potentiale for en "naturlig vækst". Den nye samtalemethode er i endnu højere grad en "hjælpekunst", men netop denne relation volder vejlederne store vanskeligheder med at håndtere deres egen rolle som medie for den anden. Det handler grundlæggende om den afstand, som interviewerens position og orientering overfor medarbejderen allerede taler ud fra, et problem (symmetriproblemet), som ikke mindst inspirationen fra Rogers stiller på ny: Hvor går grænsen for "det terapeutiske" i en organisatorisk sammenhæng?

Uanset hvad, så er det nok rimeligt at fastslå at det organisatoriske sprog for, hvad det vil sige at være menneske, udvikles betragteligt. Hos Mayo bliver denne diskurs til igennem en medicinsk model, der grundlæggende er diagnostisk og patologisk. Den senere humanpsykologiske model erstatter det diagnostiske med et spirituelt motiv, hvor hvert enkelt menneske bærer på sin egen hemmelige sandhed og skæbne. Fra korrektion af egen selvforståelse til selvrealisering i lyset af et potentiale til noget stort forskydes agendaen for human relations, organisations- og ledelsesforskningen. Da interviewprogrammet på Hawthorne i 1956 lukkes ned, står andre bevægelser klar til at tage over.

8.7 På vej mod human resource management

Personnel counseling blev den mest synlige og praktiske organisatoriske effekt af Hawthorne-eksperimenterne, og vejledningsprogrammet varede som tidligere beskrevet til midten af 1950'erne. Programmet bliver stoppet primært, fordi det møder intern kritik fra forskellige ledelsesniveauer: Lederne har svært ved at vejlede, det er for dyrt og en upraktisk ledelsesmetode til at skabe organisatorisk kontrol. Også eksternt møder programmet kritik - f.eks. i Daniel Bell's lille bog *Work and its Discontents* fra 1970:

" While 'human relations', as a result of the tremendous publicity given to the Hawthorne findings and of Mayo's further work, became a great vogue, personnel counseling in the broader sense did not spread widely for a while, even within the Bell Telephone System where it originated. The reason, in large measure, was that management itself did not fully understand its function. There seemed to be no tangible 'pay off' in diminished cost or increased production that management could point to; moreover, it seemed to some to represent too much 'coddling'. Since the Second World War, and largely because of the continuing influx of women into the work force, counselling has become more and more an adjunct of **a company's medical service** to its employees." (Bell 1970: 27)

Der er imidlertid også en anden forklaring på at interviewprogrammet stopper, der falder sammen med at fagbevægelsen får en stærkere position i forhold til organiseringen af industriarbejderne. Initiativet til vejledningsprogrammet på Hawthorne tages ikke alene for at føre erfaringerne fra interviewprogrammet videre (1929-32); det skal også forstås på den baggrund at Western Electric er blevet tvunget til at implementere en medarbejderrepræsentationsplan i 1933 (Gillespie 1991). Der er på den baggrund sandsynligt at interviewprogrammet og siden vejledningsprogrammet har fungeret som en væsentlig strategi i forhold til at holde fagbevægelsen ude af Hawthorne-fabrikkerne. En af Mayos kollegaer, økonomen R.S Meriam, præsenterer f.eks. det synspunkt i en artikel til "The Personnel Journal" at interviewprogrammet har to overordnede formål, det ene er at håndtere medarbejdernes "irrationelle sider", den anden er at det kan dæmme op for den fare, der ligger i at vække arbejderne gruppeloyalitet overfor ledelsen. Det er "fraværet af et politisk maskineri, som er den væsentligste fordel ved interviewplanen. Den ansatte er interviewet som individ" (ibid.: 213).

Elton Mayo selv var også notorisk modstander af fagbevægelsen og anså den for at være med til at skabe kløfter i samfundet, den repræsenterer ifølge Mayo en grundlæggende social ufornuft, som truer sammenhængskraften i virksomhed og samfund. Det er derfor også relevant at pege på den omstændighed at udfasningen af vejledningsprogrammet i begyndelsen af 1950'erne falder sammen med at fagforeningen American Federation of Labor først for alvor lykkes med at organisere Hawthorne-arbejderne så sent som i 1954. Det har på den baggrund været nærliggende for bl.a. Richard Gillespie at se den sammenhæng som et udtryk for at interviewprogrammet har mistet sin relevans, når det ikke længere bidrager til at holde fagbevægelsen ude.

Fagbevægelsen er da også fra begyndelsen af modstander af Hawthorne-programmet, som man mener langt fra at styrke de sociale relationer tværtimod reducerer arbejderne til "velvillige køer". Denne kritik får bl.a. støtte af liberalt-konservative sociologer som f.eks. Daniel Bell. I en artikel fra 1947 i tidsskriftet *Commentary* under titlen "Adjusting Men

to Machines” argumenterer Bell for at folk som Elton Mayo ukritisk overtager virksomhedens billede af medarbejderen som et middel til at nå virksomhedens mål, de er med andre ord underlagt en maskinel logik, som ikke står tilbage for Taylors ideal for den perfekte arbejdsmand, Mr. Schmidt, der var ”flegmatisk og dum som en okse”.

For Bell er der ikke den store forskel på taylorisme og human relationsstrategierne som de udvikles af Mayo og Roethlisberger igennem Hawthorne-studierne, fordi de begge betjener dyrkelsen af effektivitetslogikken i det amerikanske samfund – ”the cult of efficiency”. Human relations er ifølge Bell ikke løsningen på den iboende konflikt mellem effektivitetslogik og forestillingen om ”menneskelig værdighed”, men blot intensiveringen af den. Dermed placerer Bell sig i en klassisk diskussion om forholdet mellem taylorisme og human relations: Repræsenterer de to bevægelser et brud imellem to uforenelige paradigmer (*paradigm incommensurability*), eller repræsenterer de en komplementær udvikling, hvor nye redskaber og epistemologier tjener de samme eksisterende logikker (*paradigm konsensus*). Dette grundlæggende dilemma er også kernen i symmetriproblemet, som går igen i diskussionen af coaching. Er det en teknologi, der tjener til at skjule et grundlæggende modsætningsforhold mellem leder og medarbejder, og som bidrager til at skabe forestillingen om at en mere symmetrisk relation kan optimere den enkelte medarbejders ressourcer og potentiale? Eller er det en teknologi, der formår at skabe balance mellem performance og ”et berigende arbejdsliv”? Er det raffineret disciplinering eller er det realiseringen af en ny og bedre arbejdskultur?

8.7.1 Etablering af Taylor-Mayo-dikotomien

En af de første ledelsesteoretikere, der eksplicit formulerer forholdet mellem taylorisme og human relations som to uforenelige paradigmer igennem henvisningen til en Taylor-Mayo-dikotomi er sociologen Robert A. Dahl i en artikel om offentlig ledelse i 1947. Her argumenterer Dahl for at Taylor er den første til at etablere et teoretisk grundlag for udviklingen af ledelse som et selvstændigt, videnskabeligt område, hvor funktionsbeskrivelser, logisk distribution og specialisering af arbejdet udgør den sande basis for enhver organisering. I en offentlig ledelsessammenhæng identificerer Dahl ledelsesteoretikeren L. Urwick som Taylors arvtager. Urwick har i 1935 skrevet en artikel om offentlig ledelse, hvor han inspireret af Taylor insisterer på at det er muligt at beskrive ”bestemte principper, som styrer samarbejdet mellem mennesker i enhver hensigt, ligesom der er bestemte ingeniørmæssige principper, som styrer konstruktionen af en bro” (Dahl 1947: 4). Dette udgangspunkt for at studere ledelse, som Taylor og Urwick repræsenterer, er ifølge Dahl dybt problematisk, fordi det fører til en mangelfuld forståelse af, hvad det vil sige at være menneske i en organisatorisk sammenhæng:

”A second major problem seems from the inescapable fact that a science of public administration must be a study of certain aspects of human behavior. [...] most problems of public administration revolve around human beings; and the study of public administration is therefore essentially a study of human beings as they have behaved, and as they may be expected or predicted to behave, under certain special circumstances.” (ibid.)

På baggrund af dette synspunkt henviser Dahl til Elton Mayo og Hawthorne-studierne – og opstiller ledelsesforskningen herfra som værende i direkte modsætning til Taylor og Urwicks:

“Meanwhile, experiments in the Hawthorne plant of Western Electric Company were indicating beyond doubt that individual personalities and social relationships had great effects even on routinized work in industry. Increased output was the result of [Dahl caterer Mayo]‘the organization of human relations, rather than the organization of technics’.”

“The Hawthorne experiment demonstrated [...] that no study of human situations which falls to take account of the non-logical social routines can hope for practical success.” (ibid.: 5)

Ifølge Dahl er det altså anerkendelsen af det socialt, menneskelige aspekt ved ledelse og organisering, og det vil sige den status som det menneskelige og det sociale gives, som gør det muligt at tale om to fundamentalt forskellige paradigmer – taylorisme og scientific management overfor human relations. Ledelsesforskeren Dwight Waldo afviser – ligesom Bell – denne konstruktion, idet han mener at forholdet mellem taylorismen (scientific management) og human relations bevægelsen tjener samme logik – blot på et andet niveau:

“The implications of the studies [Hawthorne, red.] spread in ever-widening circles, transforming the study of industrial management and reaching into other fields. (In a sense the development could be described as a refutation of Scientific Management; but in another sense it was but an enlargement of it, applying objective study to still more phenomena)”. (Waldo 1955: 56)

Sidste del af Waldo’s argument gentages siden hen af meget forskellige akademiske traditioner. Neo-konservative intellektuelle som Daniel Bell kan hævde at både taylorisme og human relations tjener samme disciplinering af de ansatte. Fra den anden ende af det politiske spektrum argumenterer den marxistiske kritiker, Harry Braverman, for det synspunkt at taylorisme og human relations ikke bør forstås som to selvstændige ”skoler”, men som to sammenhængende dynamikker i en arbejdsdeling, hvor sidstnævnte ”reparerer” og opbygger det, som taylorismen nedbryder. Taylorisme er så udbredt i den kapitalistiske kultur at det ikke længere er nogen enkelt fraktions ejendom, ”idet dens fundamentale lære er blevet grundlaget for al arbejdstilrettelægning” (Braverman 1978: 79-80). Langt senere kan HRM-forsker, Barbara Townley, supplere med det synspunkt – i en Foucault-inspireret analyse – at taylorisme og human relations begge intensiverer tilvejebringelsen af viden som grundlaget for kontrol; de er ”simultant involveret i viljen til viden.”¹⁹

På den anden side er der også en stærk tradition for at fastholde forholdet mellem taylorisme og human relations som en modsætningsfigur, der forholder sig til hinanden som et brud og paradigmeskifte. Denne position vedligeholdes især af organisationspsykologien (Argyris 1957: 58; 1964: 35) og visse dele af industrisociologien (Miller & Form 1964: 648). I næste kapitel er formålet at komme endnu tættere på coachingfænomenets ledelseshistorie. Her er det bemærkelsesværdigt at de aktører, der indskriver coachingfænomenet i et ledelseparadigme, er mere eller mindre tvunget til at fastholde forholdet mellem taylorisme og human relations, mellem management og leadership, som et modsætningsforhold, hvor den ene side er mere positiv end den anden.

¹⁹ Townley, Barbara (1994: 92): *Reframing Human Resource Management - Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage Publications, London. I den danske ledelsesforskning er Steen Scheuer en af de få, der forholder sig indgående til Hawthorne-projektet i doktorafhandlingen fra 1999: *Aktørmotiver i arbejdslivet*, fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. Scheuer afviser konstruktionen af ”et brud” mellem taylorismen og human relations, men fastholder at der er tale om to normativt forskellige modeller.

9. LEDELSESMOTIVER OG SOCIALISERINGSMODELLER

9.1 Management & leadership

I afhandlingen stilles følgende spørgsmål: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som dialogisk hjælpekunst og professionel samtale ud fra de tre "sandhedsdimensioner": ledelse, erkendelse og subjektivitet? Hvilken "moral" og disciplinering indgår i denne problematisering, og hvilke konkrete teknikker giver den anledning til?* En del af svaret på dette spørgsmål ligger tre steder; 1) dels i undersøgelsen af samtalsens status som ledelsesrum; 2) dels i formuleringen af symmetriproblemet som et ledelsesproblem, 3) og dels for det tredje i spørgsmålet om, hvilke former for "sandhed og subjektivitet" en given ledelsesteknologi er i stand til at mobilisere? Såfremt disse præmisser har sandsynligheden for sig i besvarelsen af afhandlingens spørgsmål, så bliver det også mere klart at det genealogiske perspektiv i afhandlingens metode gør en række omveje relevante, der tjener det formål at undersøge de forskellige ledelsesdiscipliners moralske værdigrundlag, dvs. deres funktion i "the schema of conversion". Det har været formålet med analysen af scientific management-konceptet og Hawthorne-modellen, og det er formålet med at skitsere det normative grundlag, der ligger i begreberne *management* og *leadership* i det følgende.

I den forbindelse er det afgørende at følge det argument at symmetriproblemet ikke blot hører til de væsentligste udfordringer indenfor organisation og ledelse, men at det netop er stillet som et problem mellem to fundamentalt forskellige måder at virkeliggøre leder-medarbejder-relationen på. Efter 2. Verdenskrig er denne konflikt altså i stigende grad blevet håndteret igennem modstillingen mellem *management* og *leadership*, hvor den væsentligste forskel handler om, hvilke muligheder medarbejderen har for at agere som subjekt og mindre som objekt indenfor ledelsesrummet, herunder selvfølgelig også hvilke muligheder lederen har for at være medium for medarbejderens socialisering i virksomheden. Det, der skiller subjekt fra objekt, er med andre ord graden af asymmetri i relationen. Vi får da en "subjekt-taksonomi" (subjekt-objekt versus subjekt-subjekt), som kobler symmetriproblemet til distinktionen mellem *management* og *leadership*, og som handler om "Jeg-Du"-hypotesen (se tidligere). På den baggrund må en del af svaret til afhandlingens research question handle om at forstå, på hvilken måde coaching kan realiseres som ledelsespraksis.

Et af de tidligste og mest markante bidrag til distinktionen mellem *management* og *leadership* formuleres af Philip Selznick i *Leadership in Administration*, hvor han taler om bevægelsen fra "administrative management" til "institutional leadership", hvor ledelsesidealet i højere grad er statsmandens politiske verden end virksomhedslederens økonomiske: Lederen bliver ganske enkelt statsmand, efterhånden som han foretager omstillingen fra *administrativt management til institutionelt lederskab*" (Selznick 1957: 4). Denne bevægelse fra *management* til *leadership* er for Selznick politisk nødvendig og dermed normativ, dvs. at han forstår det som en institutionaliseringsproces, hvor igennem ledelsen socialiseres, disciplineres og belæres i lyset af basale værdier, der skal sikre at kortsigtede kalkulationer ikke fjerner fokus fra de mere langsigtede, politiske visioner. Det, der er afgørende her, er lederens evne til at disciplinere organisationens tilbøjelighed til at lade alt afhænge af effektivitetslogikken og den organisatoriske målrationaleitet. I modsætning til *management*, handler *leadership* om at tage vare på værdier, der rækker udover det teknisk-funktionelles horisont.

På den baggrund definerer Selznick institutionalisering som den organisatoriske proces, hvor det lykkes at "trænge igennem med værdier, der rækker udover de tekniske forudsætninger i forhold til den opgave, der ligger for hånden. Værdisættelsen af et socialt maskineri, der rækker udover dets tekniske rolle, er hovedsagligt at reflektere den enestående måde, hvorpå organisationen opfylder personlige eller gruppemæssige behov" (ibid.: 17 og 40).

Selznicks forståelse af det institutionelle lederskab ligger ikke langt fra den distinktion mellem management og leadership, som fremhæves 20 år senere af Abraham Zaleznik, og som ofte refereres som den, der for alvor etablerer distinktionen mellem management og leadership som et blivende tema i ledelsesforskningen. Det sker i artiklen "Managers and Leaders: Are they different?", som første gang offentliggøres i Harvard Business Review i 1977, og som nu har status som *HBR-classics* (genoptrykt i 1988, 1999 og 2004). Ifølge Zaleznik har alle virksomheder brug for både management og leadership, men problemet er at de fleste amerikanske virksomheder er gearret til en konservativ organisationskultur, der reproducerer management-modellen og forsømmer leadership-dimensionen. Dertil kommer at der er tale om forskellige personligheder med hver deres virkelighedsopfattelse – og derfor kan de kun sjældent integreres i den samme person:

"Managers and leaders differ fundamentally in their world views. The dimensions for assessing these differences include manager's and leaders' orientation toward their goals, their work, their human relations, and their selves." (Zaleznik 1977: 70)

Zaleznik definerer management på baggrund af økonomi- og Harvard-professoren Theodore Levitt og viser at denne ledelsespraksis' værdigrundlag er rationalitet:

"Management consists of the rational assessment of a situation and the systematic selection of goals and purposes (what is to be done?), the systematic development of strategies to achieve these goals; the marshalling of the required resources; the rational design, organization, direction, and control of the activities required to attain the selected purposes; and finally, the motivating and rewarding of people to do the work." (ibid: 68, cf. Levitt 1976: 73)

Det interessante er at Zaleznik herefter beskriver manageren i lyset af den økonomiske spilteoris begreber: Han er problemløser, han orienterer sig efter magtbalancer og handler efter tab-vind-kalkulationer ("win-lose, win-win"). Han leder fællesskabet, som om det var en konkurrence eller et spil, men han involverer sig ikke følelsesmæssigt med de ansatte. Han søger kompromiser og taler gerne med de ansatte, men kun for at minimere modstand; han forhandler med medarbejderne, når der er optræk til konflikt, men kender kun belønning og straf som virkemidler. Hvad manageren har i beslutsomhed og pragmatisme, mangler han således i empati og "kapaciteten til intuitivt at fornemme de tanker og følelser, som folk har omkring ham" (Zaleznik 1977: 73). Det, der med andre ord karakteriserer manageren negativt, er hans manglende evne til at håndtere symmetriproblemet, fordi han kun kender relationen til medarbejderen ud fra den grænse, som mål-middel-relationen sætter. Manageren kan ikke flytte denne grænse og dermed udnytte de ressourcer, der ville være forbundet med det.

Ifølge Zaleznik har en *leader* på den baggrund mere til fælles med kunstneren end med manageren; han orienterer sig efter muligheder og drives af ideer og stimulerer dermed organisationens innovative basis. Manageren derimod stiller aldrig spørgsmål ved problemets karakter, men bekymrer sig kun om dets løsning med så lidt modstand som mulig. Grundlæggende er forskellen at manageren er optaget af, hvordan tingene bliver gjort mest effektivt, mens lederen først prøver at forstå, hvad beslutninger og begivenheder betyder for de involverede. Både leaders og managers er selvfølgelig indstillet på at det kræver magt at kunne bevæge andre menneskers tanker og handlinger, men en anden væsentlig forskel imellem de to handler netop om at ledelsesmagten ændrer karakter, alt efter hvordan den bruges. Vi er altså endnu en gang i centrum af symmetriproblemet, fordi det at lede et andet menneske på baggrund af magt er et spørgsmål om, hvor grænserne for gensidighed i relationen skabes, vedligeholdes og omorganiseres. Forskellen i måden at forvalte magten på er et spørgsmål om, hvordan de ansatte bliver synlige som mennesker for lederens blik: Har lederen modet til i afgørende situationer at stå fast på at det menneskelige går forud for det arbejdsmæssige? Her berører Zaleznik et universelt dilemma ved ledelsesfænomenet mellem ledelsesautoriteten og medarbejdernes velvilje, som også har været grundtemaet i to artikler, der går forud for hans klassiker i 1977. I "The Human Dilemmas of Leadership" fra 1963 hedder det: "Where one individual has the capacity to control and affect the actions of another, either by virtue of differences in their positions, knowledge, or experience, then the feeling governing the relationship tends to be one of distance and (hopefully) respect, but not one ultimately of warmth and friendliness" (Zaleznik 1963: 51).

Nøgleordene i relation til symmetriproblemet er her den følelsesmæssige basis for leder-medarbejder-forholdet, dets distance og mulige produktion af respekt, hvis grænse går ved "varme og venskab". I efterfølgeren til dilemma-artiklen tematiseres denne konflikt mellem autoritet og venskab i leder-medarbejderforholdet endnu engang ud fra symmetriproblemet som en uhyre vanskelig balance mellem "intimitet og afhængighedsfølelse" på den ene side og "distance og selvstændighed" på den anden. Det betyder at selve "kapitaliseringen af magt" vedrører spørgsmålet om, hvordan autoritet formidles som "følsomhed for den andens selvværd" (Zaleznik 1970: 49). Igennem dette dilemma berører Zaleznik en problematik, der selvfølgelig også gælder for coaching i en ledelsessammenhæng, og som handler om at coaching både opbygger intimitet, loyalitet og gensidighed, samtidig med at målet er selvledende medarbejdere, personlig udvikling og handlekraft. Det er coachingfænomenets dobbelte væsen at det er en "intimteknologi", dvs. en strategi der både har leadershipdimensionens "intimitet" og management-dimensionens styringslogik" indbygget i sig. Det er endvidere interessant at Zaleznik senere kobler disse tanker om ledelse til udviklingen af et "følelsesmæssigt intelligent lederskab" igennem *mentoring*.

"Mentors take risks with people. They bet initially on talent they perceive in younger people. Mentors also risk emotional involvement in working closely with their juniors. The risks do not always pay off, but the willingness to take them appears crucial in developing leaders." (1977: 76)

Mentorrelationen følger fra en genealogisk betragtning et pastoralt skema, dvs. som dialogisk hjælpekunst baseret på "the pastoral care" (Clutterbuck & Megginson 2005: 16), og det er netop denne faderlige omsorg, som ifølge Zaleznik udgør en særlig "humanitet" i lederens ethos, der ikke altid på kort sigt kan forenes med en økonomisk logik, men

som ikke desto mindre kan anslå et gensidigt læringspotentiale, som tilsyneladende er afgørende for at kunne praktisere leadership som sprogspil og som distributionsparameter for symmetriproblemet. For Zaleznik er det på den baggrund en vigtig pointe at mentorbegrebet involverer en accept af et asymmetrisk, elitært synspunkt på læring (at nogen ved mere end andre), som ikke umiddelbart harmonerer med et lighedsprincip, der fortæller os at vi lærer bedst af os selv eller ligestillede. Det egalitære læringsideal bygger tværtimod på en myte ifølge Zaleznik:

”En myte om hvordan mennesker lærer og udvikler sig, som tilsyneladende har fået godt fat i den amerikanske kultur, og som også dominerer tænkningen i erhvervslivet. Myten er at mennesker lærer bedst fra deres ligestillede [...] angiveligt fordi at gruppeprocesser mellem ligestillede ikke er hæmmede af forskelle i autoritet, som vil begrænse den enkeltes vilje til at fremsætte og udveksle ideer. Som et resultat heraf, således siger teorien, interagerer mennesker mere frit med hinanden, lytter mere objektivt til kritik og andre synspunkter – og endelig, lærer fra denne sunde, gensidige udveksling.” (Zaleznik 1977: 77)

Igennem hele Zalezniks artikel løber en stille modvilje mod den socialisering, der foregår i grupper og dermed organisationer, og som tvinger organisationens medlemmer og dens lederpotentialer ind i et foruddefineret billede, der i al væsentlighed handler om symmetri som forudsætning for gensidige læreprocesser. Her ser vi altså endnu en forskydning i symmetriproblemet. På nogle områder er symmetri den positive forskel mellem en manager og en leader (gensidig respekt, intimitet, en dybere menneskelighed), men i en læringssammenhæng fastholder Zaleznik den asymmetriske balance som det bedste – og mest ærlige – grundlag for at begge parter kan skabe ny viden om sig selv og sin omverden. Manageren vil ifølge Zaleznik derimod altid være et produkt af den eksisterende orden, og den mulige viden, som management i praksis tillader, kan ikke være andet end reproduktion, mens det netop er grundbetydningen af leadership at ændre den psykologiske og sociale orden igennem lederens arbejde med sig selv og relationen til medarbejderne (“development through personal mastery”). Grænsen for lederens mulighed for at vide noget nyt om sig selv, og muligheden for at inddrage denne type refleksive viden som ressource i lederskabet, adskiller altså management fra leadership.

Zaleznik tøver med at besvare spørgsmålet om, hvorvidt de to ledelsesformer kan integreres i samme praksis, men han hælder til den holdning at det ikke er muligt, fordi der er tale om to vidt forskellige personlighedstyper. Hertil kommer – hvilket Zaleznik også påpeger – at der i praksis ikke er tale om to jævnyrdige rationaler, hvor den logik og målrationalitet, der udfolder sig i management, ofte vil “annektere” andre konkurrerende logikker. Pointen er at begge logikker er nødvendige, men at “behovet” for dem viser sig forskelligt, således at det let bliver sådan at leadership reduceres til “reaktiv brandslukning” i de situationer, hvor management-logikken ikke længere slår til. Begge dele må forstås som to forskellige former for sprogspil og praksisformer, der på hver sin måde håndterer symmetriproblemet i en sammenhæng omkring organisatorisk socialisering, og som på hver sin måde mobiliserer “sandhed og subjektivitet”. Det er en pointe, som også korresponderer med det arbejde, som E. Wight Bakke gør nogle år tidligere, hvor han refererer til forskellen mellem leadership og management ifm. integrationen af “formel socialisering” (medarbejderen som objekt) og “personlighedsdannelse” (medarbejderen som subjekt), som følger af spændingsfeltet mellem organisation og individ:

1. Formel socialisering er den proces, hvor organisationens medlemmer skabes i organisationens billede; det er opbygningen af "corporate identity".
2. Den personlige dannelsesproces foregår, når medarbejderen forsøger at bearbejde organisationen i sit eget billede for derigennem at skabe flere muligheder for at realisere personlige mål, dvs. skabelsen af "et billede af det ståsted, som er passende for ham at indtage". (cf. Argyris 1957: 211ff.)

Ifølge Bakke gælder det for en given ledelsespraksis om at integrere de to former for organisatorisk socialisering i en passende balance ("the fusion proces"). Her fremhæver Bakke at ledelse i betydningen leadership kan skabe en bedre og mere symmetrisk balance i grænsefladerne mellem organisationens billeder af "den ideale medarbejder" og medarbejderens "ideale billede af sig selv". Bakkens argument bygger på forestillingen om et equilibrium, en ligevægt i afstemningen af de organisatoriske interesser, som ledelsespraksis må stræbe efter at etablere med henblik på at bevare organisationen som en helhed (Bakke, Kerr & Anrod 1967: 13). Man kan på den baggrund skelne mellem ledelseshandlinger, som er mere eller mindre åbne for, hvor meget eller lidt medarbejderne er bundet til et foruddefineret billede, hvor meget eller lidt subjekt-objekt-relationen kan forskydes (Miller & Form 1964: 611). Der er med andre ord ikke tale om fikserede billeder, men snarere "dynamiske rammer", en reciprok proces, men ikke af den grund nødvendigvis jævnbyrdig og symmetrisk:

1. *Management*: Medarbejderne er objekter, der kan manipuleres ved at ændre faktorer i miljøet omkring dem (incitamentsstrukturer, løn, bonusordninger, arbejdsmiljø, m.m.).
2. *Leadership*: Medarbejdere kan opfattes som subjekter, der har grundlæggende behov, som skal opfyldes (følelser, holdninger, værdier, m.m.), og som tilkendes en større grad af autonomi i forhold til deres egen identitetsbestemmelse.

Vi ser her, hvordan ledelsespraksis differentieres ud fra en normativ struktur, der handler om på hvilken måde medarbejderen bliver til for lederens blik i en parallel til den "subjekttaksonomi", som vi har set i forbindelse med Martin Buber og dennes indflydelse på ledelsesfilosofien (Kirkeby 1998). Hos Zaleznik og Bakke antydes det at management og leadership forholder sig til hinanden som to sprogspil, der er organiseret omkring en absolut grænse, der ikke kan overskrides, men det er ud fra en normativ betragtning og et idealbillede om, hvordan god ledelse bør udfoldes. Men i praksis er det sværere at fastholde de grænser, som normerne sætter, fordi vi ikke kan styre meningen med det, vi siger og gør – og navnlig ikke i en samtale. Spørgsmålet er i stedet, hvordan coachingmodellen som et afgørende moment i professionaliseringen af samtalerummet bidrager til at forskyde, transformere og organisere disse grænser, som vi her kan identificere teoretisk. På hvilken måde er coachingmodellen allerede del af en ledelsesdiskurs, og på hvilken måde er coachingmodellen en distributionsparameter for symmetriproblemet i ledelsespraksis?

10. IMOD ET LEDELSESPARADIGME FOR COACHING

10.1 "Coaching him along"

I det følgende afsnit skal vi gå et skridt videre med analysen af samtalerummets status som ledelsesrum, erkendelsesrum og subjektiveringsrum, men vi er nu er nærmere den tid, hvor coachingbegrebet kan begynde at tale i eget navn. Formålet er således at fortsætte med at tegne coachingdisciplinens genealogi ledelseshistorie som en tværindustriel institutionaliseringsproces, hvori samtalen professionaliseres, dvs. integreres i et netværk af strategiske interaktioner og idealer, i et vidensfelt, i en ledelsesfaglighed og i en samtaleteori, der først senere differentierer sig ud i forskellige coachingpsykologiske skoler. Symmetriproblemets tre overordnede problematiseringslinjer vil fortsat være omdrejningspunkt

og dispositionsprincip, fordi det er den enkeltfaktor, der har størst betydning for integrationen af en samtalemiddel med ledelsespraksis; det er disse tre problematiseringslinjer som udgør hovedfunktionen i "the scheme of conversion".

Et af de tidligste eksempler på coachingbegrebets anvendelse i en ledelsessammenhæng stammer fra interviewmateriale fra de berømte Hawthorne-studier, som blev gennemført i perioden 1927-1932 på Western Electric's fabrikker lidt udenfor Chicago. I et interview fortæller en arbejder ved Hawthorne at han har været ansat på stedet i 24 år. Han har imidlertid fået en ny kollega, som – viser det sig – også er gode venner med chefen, og den relation giver ham en fordel i virksomheden, som de andre ikke har, og på trods af at han er helt ny i faget. Det interessante er at den interviewede bruger coachingbegrebet til at karakterisere relationen mellem lederen og den nye kollega, idet lederen "coacher ham på vej" ("coaching him along") i virksomheden. "Coaching him along" dækker altså i dette tilfælde over en leder-medarbejder-relation, der i kraft af venskabet giver medarbejderen adgang til at bruge lederen som en strategisk ressource til at accelerere sine muligheder i organisationen (Roethlisberger & Dickson 1975: 306).

Interviewet har sandsynligvis fundet sted mellem 1929-1930, hvor de fleste interviews på Hawthorne blev gennemført. Dermed har vi et historisk pejlemærke for, hvornår coachingbegrebet med sikkerhed har indgået i det amerikanske hverdagsprog i en betydning, der ikke hører hjemme i sportens verden, men derimod i virksomhedens. Vi har også set, hvordan Taylor i sin tale til The Committee of the House of Representatives i 1912 fremhæver baseball-teamets coach som det nye ledelsesideal i industrien, således at vi har en indikation på at denne anvendelse af coachingbegrebet må være relativ ny i slutningen af 1920'erne. Første gang det optræder i en forskningsartikel er formentlig i 1937, hvor C. B. Gorby fortæller om den organisatoriske effekt af overskudsdeling ("profit-sharing plan") på Hosking Manufacturing Company, Detroit. Han konkluderer at en plan for overskudsdeling betyder at omkostningerne kan reduceres, medarbejderudskiftningen går nærmest i nul, samtidig med at de ældre ansatte påtager sig opgaven at coache mindre erfarne medarbejdere i vigtigheden af at reducere spild ("spoiled works"). Coaching-begrebet dækker altså hos Gorby over en form for mentor-relation mellem erfarne og mindre erfarne kolleger, hvor virksomhedens effektivitetsmål er i centrum for relationen (se Grant 2003: 3ff.).²⁰

Næste gang coachingbegrebet dukker op i adfærdsvidenskaberne er i 1947 hos P. B. Lewis, som i en artikel til *Personnel Journal* skriver om "Supervisory training methods" i industrivirksomheden DuPont. Her fremgår det at den vigtigste leder- og medarbejdertræning foregår igennem det gode eksempel i hele linjeorganisationen; næstvigtigst er coaching "on-the-job", men som Lewis formulerer det, så er coachingbegrebet i virkeligheden blot et andet udtryk for "god supervision" (ibid.). I 1951 publicerer H. P. Mold en artikel om udvikling af topledere, hvor han i forlængelse af human relations-traditionen argumenterer for at den menneskelige faktor er det vigtigste for en leder at være opmærksom på i enhver form for produktion. Mold konkluderer på den baggrund at de største udfordringer i forhold til træning af topledere er: 1) rådgivning, 2) coaching fra lederens egen overordnede og 3) træning i at forstå menneskelig adfærd. Det sammenfattende mål for de tre problemfelter er ifølge Mold at hjælpe lederen med at forstå hans egne behov for accept, hans frygt

og aggressioner (ibid). Det er en interessant kommentar, fordi den udtrykker en forskydning i symmetriproblemet. Coachingbegrebet hos Gorby og Lewis iscenesættes ud fra en ensidig asymmetri omkring optimering af medarbejderens performance, mens coachingbegrebet hos Mold præsenteres som en mulighed for lederen til at blive klogere på sig selv; en større psykologisk indsigt i de følelser, der styrer hans egen adfærd. Coaching yder dermed noget mere end blot performance, fordi den skaber viden om lederens egen praksis, hvilket markerer en skærpelse af coachingsamtalen som en refleksiv proces.

Denne forskydning fra en-vejs-læring til to-vejs-læring, der finder sted i perioden fra 1937-1951, er også en forskydning i symmetriproblemet, fordi coachingsamtalens ydelse finder sted på begge sider af relationen. I 1955 er der tre artikler om coaching indenfor samme år. Det fremgår af coachingforskeren Anthony Grants oversigtsartikel, som denne korte historiske gennemgang bygger på, men ingen af disse artikler bidrager med noget nyt. Vi skal frem til 1958, hvor coaching for første gang betegnes som en kunst – "the art of coaching" – af ledelsesforskeren R. Hoppock, hvilket er en understregning af at coaching er ved at etablere sig på et kapacitets- og færdighedsniveau, som ikke alene kan sikres igennem erfaring eller talent. Hoppock sidestiller coachingbegrebet med "counseling" – rådgivning/vejledning: "The art of coaching is something that some men will never learn and others do not need to be taught. But between these extremes we can count the vast majority of managers who can be trained to do a better job of counseling their subordinates" (cf. Grant 2003: 4)

W. R. Mahler repræsenterer et skridt videre i den historiske udvikling af coachingbegrebet, der nu også involverer et egentligt teknik- og færdighedsniveau. Det gør han i en artikel fra 1964 med den illustrative titel "Improving coaching skills". Mahler peger på det dilemma, der ligger i at de fleste kan blive enige om at god ledelse altid involverer et element af coaching, men samtidig har de fleste organisationer store vanskeligheder med at gøre deres ledere til effektive coaches. Dermed antyder Mahler at der er noget ved selve coachingbegrebets ideal som samtalemiddel, der yder modstand overfor traditionel organisatorisk praksis, hvilket betyder at der er en begyndende forestilling om organisationskulturens betydning for professionaliseringen af samtalerummet. Men det er netop ikke en forestilling om at coachingidealet er inkommensurabelt med ledelsespraksis, det er "blot" organisationskulturen og vanetænkningen, der sætter grænsen.

En PhD-afhandling fra 1967 peger på en lignende præmis, der fremhæver at leder-medarbejderforholdet kan være karakteriseret af et særligt "coachingmiljø", som kan have en positiv effekt på udviklingen af medarbejderens holdninger og præstationer. Det er endnu en forskydning i symmetriproblemet, hvor coaching som samtalemiddel og ledelsesredskab tænkes ind i en sammenhæng omkring socialisering af medarbejdernes holdninger og arbejdsmoral, hvilket på mange måder minder om en af grundantagelserne i Hawthorne-studierne. Det er dog først og fremmest en asymmetrisk proces, fordi det er medarbejderen, der skal flytte sig i den forbindelse; holdningsændringen vedrører alene medarbejderens mere effektive tilegnelse af organisationens mål (ibid.: 5).

²⁰ Jeg følger her Anthony Grant (2003: 3ff) *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature* (November 2003) Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.

Dette argument gentages af A. L. Frohman og "ledelsesguruen" John. P. Kotter i 1977, hvor de bringer coaching og counseling ind under samme tema, der handler om udviklingen af leder-medarbejderrelationen. Frohman og Kotter opstiller en firefeltmatrix, som også er paradigmet for situations- og coachingbaseret ledelse, men som i denne sammenhæng viser, hvordan coaching og rådgivning kan finde sted på to krydsende akser mellem på den ene side dimensionen "dominans-underkastelse" og på den anden side dimensionen "fjendtlighed-hjertelighed" ("warmth"). Denne matrix er altså i eminent grad et billede på distributionen og organiseringen af symmetriproblemet. Der, hvor dominans mødes med hjertelig varme, opstår ifølge Frohman og Kotter ægte kommunikation, og det er denne stemning, der bør karakterisere god coaching. Det fører til en leder-medarbejderrelation, der bygger på "give and take", åbne diskussioner, åbenhjertelighed og en oprigtig to-vejs-udveksling. Det gælder om at skabe rum for at såvel ledere som medarbejdere kan se forbindelsen mellem deres egne behov og virksomhedens for derigennem at skabe produktiv forandring i organisationen (ibid.).

I 1984 præsenterer C. M. Kelly en interessant artikel om redskaber til at måle medarbejderpræstationer ("performance appraisals") og skriver denne teknologi ind i en evalueringssammenhæng. Kellys ærinde er således ikke at skrive om coaching, men han pointerer at vurderingssystemer, der evaluerer medarbejdernes præstationer, meget ofte vil være i modsætning til en ægte coaching- eller rådgivningsrelation, hvis de ikke udføres med omtanke. Det hænger bl.a. sammen med at evalueringer altid mere eller mindre indebærer en forestilling om sanktioner og brug af indirekte magt. Selv dér, hvor det ikke er ledelsens hensigt at skabe denne stemning, så er det ifølge Kelly ofte det, medarbejderne forbinder med at blive evalueret. Derfor fungerer en coachingkultur ifølge Kelly ikke specielt godt i en evalueringskultur (ibid.: 6). Denne tanke harmonerer med senere forestillinger om at coaching bedst kan gennemføres i et leder-medarbejderforhold, hvor ledelsesmagts betydning i coachingdialogen er så lille som mulig, ligesom vi hos Kelly ser et eksempel på en holdningsmatrix, der fastholder at en dømmende eller vurderende indstilling fra leder til medarbejder er en begrænsende faktor på coachingøkonomiens effektivitet. Hvis coachingsamtalen skal bidrage til en forbedret performance, så kan det ifølge Kelly ikke ske indenfor den ledelsespraksis, der alene ser medarbejderen som et objekt. Samtidig siger Kelly jo også at coachingsamtalen netop formår at gribe ind i dette asymmetriske udgangspunkt.

Sammenhængen mellem lederens måde at forvalte sin magt på og udviklingen af en særlig ledelsesstil tematiseres i R. R. Krausz' artikel "Power and leadership in organizations" fra 1986, som bygger på et transaktionsanalytisk grundlag (ibid.), hvor symmetriproblemet præsenteres ud fra en freudiansk terminologi: Barnets symbiotiske forhold til moderen. Når ledelsesmagten kommer til udtryk i en coachende ledelsesstil, så er forholdet til medarbejderne ifølge Krausz karakteriseret som "semi-symbiotisk", dvs. stadig organiseret omkring et asymmetrisk afhængighedsforhold, der minder om barnets adskillelse fra forældrene, men dog så meget i retning af en selvstændiggørelse, at magtforholdet næsten er ophævet og erstattet af en ny magtrelation, der bygger på tryghed og tillid. Denne forskydning sker imidlertid først fuldt ud i den ledelsesstil, der er maksimalt uddelegerende og medarbejder-involverende ("participative").

Holdningen til coaching hos Krausz markerer at forestillingen om ledelsesmagts betydning i coachingsamtalen har rødder i et demokratisk ideal, hvor en særlig asymmetrisk subjekt-objekt-magt står i vejen for realiseringen af idealet. Det

er et eksempel på, hvordan symmetriproblemet skaber forestillingen om et harmonisk interessefællesskab ("a unitary perspective"), som man kan følge i specielt den amerikanske ledelsestradition. Dertil kommer den antiautoritære demokratiforskning efter 2. Verdenskrig, der også får store konsekvenser for ledelses- og organisationsteorien (Se Miller & Rose 2008). Pointen er at demokrati- og autoritetsforskningen bidrager til at skabe et ledelsesideal, hvor ledelsesmagten alene kan retfærdiggøres i forhold til dens maksimale inddragelse af medarbejderne. I den forstand har demokratiidealet selvfølgelig også bidraget til forestillingen om ledelsesmagts selv begrænsning, der kan sidestilles med de analyser Foucault foretager af liberalismen (jf. "regeringsfornuftens selv begrænsning", Foucault 2009: 37), og som til en vis grad kan siges at føre til en tabuisering af ledelsesmagten, hvilket gør den endnu vanskeligere og subtil at forholde sig til

Det betyder naturligvis ikke at der mangler eksempler på artikler, der taler mere "direkte ud af posen". I J. P. Sergios artikel fra 1987 – "Behavioral coaching as an intervention to reduce production costs through a decrease in output" – finder vi et synspunkt, der minder om et af hovedargumenterne i den danske diskussion af ledelsesbaseret coaching, der taler for en tydeligere kobling til organisationens økonomiske logik, herunder "opgøret med forestillingen om det magtfrie rum". Hos Sergio er der en tydelig markering af at den coachende leder handler og taler ud fra en veldefineret magtposition; coaching er en ledelseshandling ("an intervention"), som går ud på at reducere omkostninger og forbedre organisationens output. Sergios synspunkt korresponderer med den "personnel management-strategi", som er beskrevet i et sprog, der minder om den tidlige økonomiske spilteori: "Personnel management is concerned with assisting those who run work organisations to meet their purposes through the obtaining of the work efforts of human beings, the exploitation of those efforts and the dispensing with of those efforts when they are no longer required. Concern may be shown with human welfare, justice or satisfactions but only insofar as this is necessary for controlling interests to be met and, then, always at least cost" (Watson 1986, cf. Legge 2005: 47).

I de forskellige overvejelser, der er gennemgået indtil nu om, hvad coaching kan og skal, er symmetriproblemet det underliggende tema i konflikten mellem omkostninger, mål og coachingmodellens "humanitet". Dette konfliktpotentiale knyttes endnu tættere sammen i fremkomsten af *human resource management*-paradigmet, som i løbet af 1980'erne erstatter personnel management-begrebet, og som dermed er sammenfaldende med coachingfænomenets gennembrud. Også her kan der skelnes mellem to normative modeller. Den ene tradition udgår fra Harvard-forskningen med vægt på en mere "blød linje", der kan beskrives over varierende temaer som "developmental humanism", "sophisticated paternalism/human relation", der går tilbage til Hawthorne-studierne. Heroverfor står "the Michigan School" og arbejdet ved Ohio State University (forskning i særlige ledelsesstile), der er baseret på en mere "hård", bundlinje- og nytteorienteret "utilitarian-instrumentalism model", hvis teknisk-rationelle momentum er en parallel til taylorisme og scientific management-bevægelsen. Den britiske ledelsesforsker John Storey opstiller i 1989 indenfor dette perspektiv distinktionen mellem "blød" og "hård" human resource management (HRM) – hvor Storey fører "den bløde version" af HRM tilbage til Hawthorne-studierne og human relations skolens begyndelse og placerer den i en leadership-tradition:

"The hard one emphasizes the quantitative, calculative and business-strategic aspects of managing the headcounts resource in as 'rational' a way as for any other economic factor. By contrast, the 'soft' version traces its roots to the human relations school: it emphasizes communication, motivation and leadership." (Storey 1989: 8).

Distinktionen mellem "hård" og "blød" HRM er for Karen Legge ikke så meget et spørgsmål om to forskellige ledelsesorienteringer indenfor HRM-feltet, men snarere et spørgsmål om at HRM's egentlige væsen består i at formidle et grundlæggende symmetriproblem i de kapitalistiske økonomier. Her trækker hun bl.a. på Marx' pointe om at høj medarbejder-tilfredshed og engagement kun kan tilvejebringes, såfremt det lykkes at tilsløre den omstændighed at medarbejderne er en vare, der endnu ikke har realiseret sit fulde potentiale:

"The fact that personnel specialists oscillate between the 'personnel' and 'management', between 'caring' and 'control' aspects of the function, can be attributed to their role in mediating a major contradiction embedded in capitalist systems: the need to achieve both the control and consent of employees. In Marxist terms, personnel management exists to assist in the realization of surplus value through obscuring the commodity status of labour . [...] In Weberian terms, it exists to mediate the tensions between formal, or instrumental, and material, or substantive, rationality" (Legge 2005: 56).

Ifølge Legge er HRM-funktioner altså både "instrument" og "offer" for denne ambivalens og flertydighed, og hendes kritik af HRM-retorikken og "de skjulte agendaer" tager således den del af det marxistiske projekt alvorligt, der stræber efter "at demaskere fremmedgørelsen i dens profane former."²¹ Et godt eksempel på den HRM-retorik, som ifølge Legge skærper symmetriproblemets dilemma mellem gensidig afhængighed og fuld tillid overfor behovet for fuld udnyttelse af medarbejdernes potentiale, kommer fra Roger Farrance, den daværende præsident i 1992 for Institute of Personnel Management:

"Human resource management must be the route by which companies and employing organizations can come to terms with the new situation. It provides the means by which the fullest potential of employees can be developed and used for the benefit of both themselves and their employers. Good HR practice will ensure that every employee knows that they matter as an individual and a human being while the employer will have the confidence that the workforce will perform to the levels needed and beyond for success in today's competitive world." (cf. Storey 1995: 23)

Farrance taler i et sprog, der er nært beslægtet med den retorik, som ofte følger med coachingbølgen; eksemplet kan derfor tjene som et symbolsk billede på at HRM-feltets fremkomst åbner op for og bidrager til coachingfænomenets gennembrud. Det hele er med her: Forestillingen om det harmoniske interessefællesskab, balancen mellem anerkendelse af medarbejderen som individ og hensynet til den nødvendige performance (hvilket vil sige at overgå forventningerne). Coaching må bestemt regnes til de redskaber, som Farrance refererer til.

²¹ Se Karen Legge (2005: 19). Se også Marx (1844: I, 379): "Bidrag til kritikken af den hegelske retsfilosofi", fra: *De store tænkere*, Berlingske Forlag, 1970, s. 52.

I John Storey's antologi *Leadership in Organizations* fra 2004, hvor undertitlen ellers er "current issues and key trends", er coaching blot nævnt en enkelt gang af Storey selv. Coaching falder ind under kategorien for: "Selvanalyse, teamanalyse og afklaring af ledelsesstile." Storey nærer ikke høje tanker om den slags, og han taler generelt ud fra en kritisk distance til disse typer af lederudviklingsaktiviteter, "these 'getting to know yourself' sessions" (Storey 2004: 26). Storey's distance handler muligvis om den britiske forskningstraditions generelle skepsis overfor de amerikanske HRM-teorier, hvor Storey flere steder lader skinne igennem at han ikke finder dem seriøse. Det gælder i særlig grad den tendens, som tegner sig på baggrund af den amerikanske drøm, "the cult of individualism", "the can-do attitude" og altså hele retorikken, som også har båret coachingfænomenet frem. Storey's skepsis handler klart nok også om den klassiske erfaring hos forskeren, når han skuffende må konstatere at den organisatoriske virkelighed afslører en afgrundsdyb forskel mellem teori og praksis: "[O]n more than one occasion, I visited companies which had happened to feature in the managerial literature because of some new 'package' or other, only to discover that the 'breakthrough' was viewed as a peripheral trial, was hardly recognizable to the participants on the ground, or had been abandoned altogether" (Storey 1992: 17).

Der er imidlertid et problem her hos både Legge og Storey, som vi må adressere med metodologiske argumenter, og som også kan føres tilbage til diskussionen mellem socialkonstruktivisme og kritisk realisme. Begge opererer i deres analyser af HRM-fænomenet med en klar distinktion mellem sprog og virkelighed, mellem teori og praksis, således at vi får en dikotomi, hvor "virkeligheden" til hver en tid har ontologisk forrang, og retorikken om denne virkelighed får andenrangs status i sin egen "dekoblede" verden. Men en sådan distinktion kan en truth game-analyse ikke tillade sig, lige så lidt som den har relevans for et governmentality-studie og den hertil hørende genealogi. Her har sproget – eller rettere diskursen – virkelighedsstatus, fordi diskursen ikke blot er en del af virkeligheden og er medskabende af den; den er allerede konstituerende for det blik og det mentale landskab, der opfatter og erfarer en given virkelighed. Ikke mindst fordi den anskuer diskursen, som bærer af en hel forestillingsverden, der har meget praktiske konsekvenser for begærets, drømmenes og frihedens økonomi. Det er altså ikke en position, der behøver at føre til en radikal relativisme, hvor det f.eks. ikke er muligt at sige om scientific management-konceptet adskiller sig meget eller lidt fra konceptets implementering i den industrielle virkelighed, men det er en pointe, der fastholder diskursen som analysens genstand, dvs. som en analyse, der undersøger, hvad det er muligt at tænke og sige om en given praksis. Det betyder netop at diskursen hører til praksisregimet i den forstand at de har del i en "fælles" virkelighed. Men truth game-analysen og governmentality-studiet pointerer på den anden side at det teknologiske og strategiske aspekt vægter højere som genstandsfelt end slet og ret begreberne, således at det er muligt at fastholde krydsfeltet mellem det tekniske og det mentale og den strategiske logik, der legitimerer dem i en fælles sammenhæng.

11. THE HUMAN POTENTIAL MOVEMENT

11.1 Forholdet mellem organisationens design og individets behov

Der er god mening i at gå til organisationspsykologien og den såkaldte "human potential movement", som den udvikles igennem 1960'erne, for at beskrive næste skridt i uddifferentieringen af coachingfænomenets ledelsesparadigme. Her finder vi en afgørende forskydning fra at fokusere på medarbejderens performance til at fokusere på et skjult potentiale, hvilket igen åbner for nye muligheder for at vende sig imod en mere sand "humanitet", "the human side of enterprise", i leder-medarbejder-forholdet som en særlig specifikation af den "subjektaksonomi", vi har beskrevet tidligere. Vi befinder os altså stadig indenfor analysen af Jeg-Du-forholdets hermeneutik i en organisatorisk sammenhæng som grundlaget for at besvare spørgsmålet: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som dialogisk hjælpekunst og professionel samtale ud fra de tre "sandhedsdimensioner": ledelse, erkendelse og subjektivitet? Hvilken "moral" og disciplinering indgår i denne problematisering, hvad yder den til "the schema of conversion", hvilke konkrete teknikker giver den anledning til?*

Et godt sted at begynde er i organisationspsykologen Chris Argyris' analyse af relationen mellem individ og organisation igennem fastholdelsen af det nu velkendte modsætningsforhold mellem taylorisme og human relations. Integrationen af individets psykologiske behov med organisationens økonomiske logik har ifølge Argyris meget vanskelige betingelser for at lykkes, og det skyldes at de fleste virksomheder er designet efter tayloristiske principper. Den tayloristiske organisationsform producerer ifølge Argyris 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. Argyris' kritik af den tayloristiske organisationsform, der vedligeholder forældre-barn-relationen i leder-medarbejderforholdet, bygger på Douglas McGregors artikel fra 1947: "Conditions of effective leadership in the industrial organization":

"Psychologically the dependence of the subordinate upon his superiors is a fact of extraordinary significance, in part because of its emotional similarity to the dependence characteristic of another earlier relationship: that between the child and his parents. The similarity is more than an analogy. The adult subordinate's dependence upon his superiors actually reawakens certain emotions and attitudes which were part of his childhood relationship with his parents, and which apparently have long since been outgrown. The adult is usually unaware of the similarity because most of this complex of childhood emotions has been repressed. Although the emotions influence his behavior, they are not accessible to consciousness under ordinary circumstances." (McGregor 1947: 428)

Vi ser her, hvordan det "organisationspsykologiske blik" iagttager leder-medarbejder-forholdet igennem forældre-barn-figuren, hvormed subjektaksonomien og Jeg-Du-forholdets hermeneutik gives nyt indhold. Det afgørende er at forældre-barn-relationen betragtes som en regression i Jeg-Du-forholdet, som management-logikken og den tayloristiske organisationsform har langt større risiko for at iscenesætte.

I gennembrudsværket fra 1957, *Personality and Organization*, opstiller Argyris et alternativ til den tayloristiske organisationsform ved bl.a. at trække på filosofiske, human- og gruppepsykologiske samtaleidealer (først og fremmest Martin Buber og Carl Rogers). Det gælder om at træne fremtidens ledere igennem gruppepsykologisk metode, og imod slutningen af bogen opstiller Argyris en række anbefalinger hertil – inspireret af Herbert Thelens bog *A Dynamics of Groups At Work* – der minder om en psykodynamisk tilgang til teamcoaching (det engelske udtryk for ”træner” er i dette tilfælde *trainer* og ikke *coach*):

1. Træneren skal hjælpe ledergruppen med at understøtte balancen mellem arbejdsliv og følelsesliv
2. Træneren hjælper til at sætte rammer
3. Træneren taler til gruppen som gruppe, dvs. at gruppeprocessen fungerer ud fra den antagelse at alle problemer er ”gruppeproblemer”: ”Således er afvigende individuel adfærd per definition ikke noget problem; problemet er at gruppen ikke ved, hvordan den skal forholde sig til særlige typer af kommunikation.”
4. Træneren hjælper gruppen til at forstå sig selv og gruppen igennem to teorikomplekser: læringsteori, som er nyttig at planlægge efter, og psykiatrisk teori, som er nyttig til at stille diagnoser.
5. Træneren hjælper gruppen med at udvikle sig (”grow”)
6. Træneren kender sin begrænsning (blinde pletter og følelsesmæssige tilstande hvor han ikke vil være i stand til at hjælpe et andet menneske)
7. Træneren forsøger ikke at blive et gruppemedlem.

Argyris har arbejdet tæt sammen med Douglas McGregor og har uden tvivl også været til stor inspiration for udviklingen af det teorikompleks, der for alvor placerer McGregor på landkortet, nemlig udviklingen af Teori X og Teori Y. Her videreudvikles kritikken af den ingeniørmæssige organiseringsforms manglende evne til at imødekomme fundamentale menneskelige behov. Samtidig er teorien ikke blot en glimrende illustration af symmetriproblemet i forhold til ledelse; den er også velegnet til at tegne det ledelsesmæssige paradigme, som coachingfænomenet senere kan skrive sig ind i. Men igen: McGregors indsats kan samtidig ansues som endnu et forsøg på at skubbe til balancen i symmetriproblemet i retning af en humanisering til fordel for leadership.

Vi skal nærmere på McGregor og samtidig notere os at han har en særlig rolle i bl.a. Townleys Foucault-baserede analyse af HRM-fænomenet. Her fremstilles han dels som en repræsentant for en særlig konfessionel forståelse af menneskets iboende og uopdagede potentiale (1994: 109), dels – og måske endnu vigtigere – som en stemme, der problematiserer lederens rolle som en særlig begrænsning for medarbejderens udfoldelse af sit fulde potentiale. Lederen gør medarbejderen til et redskab, men medarbejderen kan og vil bedst selv. På den måde problematiserer McGregor lederrollen indenfor ”the schema of conversion”, fordi det ifølge McGregor bliver lederens vigtigste opgave at give medarbejderen frihed til at realisere sig selv og sit fulde potentiale

11.1.1 Problemet med lederens vurdering af performance

McGregors væsentligste signatur i ledelsesfeltet er uden tvivl fremstillingen af Teori X og Teori Y (se senere), som præsenteres i afhandlingen *The Human Side of Enterprise* fra 1960, men den grundlæggende ide om at ledelse helt overordnet må forstås igennem distinktionen mellem to fundamentalt forskellige måder at lede på, er et tema for McGregor i løbet af 1950'erne. Han videreudvikler blot det skema, som allerede ligger for hånden, der består i at tænke scientific management-bevægelsen og human relations-traditionen som to modsætninger, der kun vanskeligt kan forenes. Det mest interessante er at han herigennem bidrager til at forberede *the human potential movement*, som har haft afgørende indflydelse på udformningen af coachingparadigmet, og som for alvor begynder at tage form op igennem 1950'erne og 1960'erne. Udgangspunktet for McGregors tilgang til ledelse er at forstå "det menneskelige potentiale" igennem en kritik af de eksisterende organisationskulturers måder at måle og evaluere performance på ("performance appraisal", se McGregor 1957). McGregor sammenfatter på den baggrund tre mål med den hidtidige tradition for at vurdere præstationer på arbejdspladsen – og skriver coachingmodellen ind som det tredje element: 1) At tilvejebringe et systematisk grundlag i forbindelse med lønforhandlinger, forfremmelser, omrokeringer, m.m.; 2) en måde at fortælle medarbejderen, "hvor han står i forhold til chefen", hvordan han klarer sig i jobbet, og hvordan han kan gøre det bedre; samt 3) som grundlaget for lederens coaching og vejledning ("coaching and counseling") af den underordnede (ibid.: 133-34).

Det væsentligste problem er ifølge McGregor at de hidtidige metoder for det første slet ikke kan måle det, de stiller i udsigt, de opstiller et alt for mangelfuldt billede af medarbejderens potentiale og performance. For det andet placerer selve evalueringssituationen lederen i en uhensigtsmæssig position som dommer over et andet menneske, hvilket ifølge McGregor bringer lederen ubehagelig tæt på at øve vold mod medarbejderens integritet som person, "a violation of the integrity of the personality" (McGregor 1957: 134). Denne fundamentalt asymmetriske position – "the position of playing God" – har de fleste ledere det ikke godt med. Selvfølgelig er det lederens opgave at foretage denne vurdering, men dilemmaet kan forklare det fænomen at vurdering af medarbejderens performance i stedet finder ind i alternative feedback-systemer, hvor konfrontationen ikke er så udtalt, og hvor vurderingen kan foregå mere uformelt og subtilt. En argumentation, der er helt parallel med den pastorale magt og intimiteknologiargumentet. McGregor bruger her coaching som eksempel: "the subordinate may be 'reworked' by coaching or counseling before the final decision to accept or reject him" (ibid.: 135).

Alternativet, som McGregor opstiller i Harvard-klassikeren "An uneasy look at performance appraisal" fra 1957 taler direkte ind i det moderne coachingparadigme på flere måder: Medarbejderen skal i stedet for den eksisterende vurderingskultur have et langt større ansvar for at vurdere sig selv, McGregor taler om at "eksaminere sig selv", og på et halvårligt møde drøftes selvevalueringen i fællesskab med den overordnede i et interview (ibid.). Her er det igen medarbejderens opgave selv at skabe billedet af sin egen performance; lederen skal først og fremmest lytte, men i sidste instans skal de være enige om at billedet er retvisende og hvilke justeringer, der er nødvendige: "Of course, the superior has veto power at each step of this process [...] However, in practice he rarely needs to exercise it" (ibid.: 136).

Det er afgørende for McGregor at der er tale om en anden holdningsmæssig tilgang til medarbejderen, hvor han ikke længere er et passivt objekt for lederens blik, en simpel "bonde i et spil skak, der kaldes "management development" (ibid.). McGregor argumenterer for at den væsentligste forskel på den "nye" og "gamle" måde at evaluere på, er en forskel i læringsforståelse, og på det punkt taler han direkte ind i et læringsideal; som i hvert fald gælder for den coaching-tradition, der bygger på Inner Game-modellen. Hovedargumentet er at det altid er det enkelte individ – og aldrig dennes leder eller andre ressourcepersoner – der bedst ved eller kan komme til at vide, hvad der er vedkommendes kapaciteter, styrker, svagheder og mål:

"No available methods can provide the superior with the knowledge he needs to make such decisions. Ratings, aptitude and personality tests, and the superior's necessarily limited knowledge of the man's performance yield at best an imperfect picture. Even the most extensive psychological counseling (assuming the superior possesses the competence for it) would not solve the problem because the product of counseling is self-insight on the part of the counselee." (McGregor 1957: 136)

Det interessante er her at McGregor opstiller en absolut grænse for symmetriproblemet i Jeg-Du-forholdets hermeneutik, og de teknikker der tjener som funktion i "the schema of conversion"; en grænse, som går ved den enes (lederens) muligheder for at vide noget om den andens (medarbejderens) bedste tilbøjeligheder, *uanset hvor kompetent den konkrete leder har tilegnet sig den dialogiske hjælpekunst*. Endelig er det interessant at McGregor ud af dette problem opstiller et alternativ, som det næstbedste af alle verdener, hvori den alternative leder ikke længere evaluerer, men derimod agerer som coach:

"The superior, instead of finding himself in the position of a psychologist or a therapist, can become a coach helping the subordinate to reach his own decisions on the specific steps that will enable him to reach his targets. [...] Unless there is a basic personal antagonism between the two men (in which case the relationship should be terminated), the superior can conduct these interviews so that both are actively involved in seeking the right basis for constructive action. The organization, the boss, and the subordinate all stand to gain. Under such circumstances the opportunities for learning and for genuine development of both parties are maximal." (ibid.: 137)

Hos McGregor ser vi altså udfoldelsen af en særlig "pay-off-matrix", der på trods af den absolutte grænse i Jeg-Du-forholdets reciprocitet, dvs. lederens mulighed for at kende medarbejderens bedste tilbøjeligheder, alligevel sætter en "maksimal" læringsøkonomi i gang, som går begge veje i relationen, og som samtidig tematiserer de tre problematiseringslinjer i samtalerummet: ledelse, erkendelse og subjektivitet. Det er ligeså vigtigt at notere sig at McGregor tænker coaching på to måder: Som en kontrolfunktion, hvor den management-baserede evalueringskalkule blot er maskeret som et interview; men også som en reel mulighed for udviklingen af en mere human og personlighedsudviklende ledelsespraksis. Denne distinktion er allerede indeholdt i begrebsparret Teori X og Teori Y, og på mange måder kan antagelserne bag Teori Y fremstå som et ledelsesparadigme, der kan begrunde coachingfænomenets særlige "menneskesyn" (se f.eks. Molly-Søholm m.fl. 2006: 41).

11.1.2 Teori X og Teori Y

"Menneskesynet" gælder især spørgsmålet om, *hvordan* medarbejderen skal forstås som en ressource og *på hvilken måde* ledelsen har det afgørende ansvar i forhold til at få det bedste ud af "the human side of enterprise". Teori X svarer på mange måder til taylorismen og konceptet omkring scientific management. Men Teori X er ifølge McGregor hverken teknikker eller principper for rationalisering; det er heller ikke alene et menneskesyn; det er snarere et "verdenssyn", en "kosmologi" og dermed et grundlæggende billede på, hvordan virkeligheden tager sig ud fra lederens synsfelt. Derfor er det også spørgsmålet om, hvordan medarbejderen og den organisatoriske virkelighed bliver synlig for lederens blik, dvs. som problemfelt gentager Teori X og Y spørgsmålet om, hvorvidt den konkrete ledelsespraksis kan realisere sig selv indenfor Jeg-Du-forholdet, som vi også så i forbindelse med distinktionen mellem management og leadership. Teori X, der kommer tættest på management-logikken, bygger på følgende antagelser (McGregor 1960: 33ff.)

- Det gennemsnitlige menneske har en medfødt modvilje overfor arbejde og vil undgå det, hvis han kan.
- På grund af dette menneskelige karaktertræk i forhold til modviljen overfor arbejde, er det nødvendigt at tvinge, kontrollere, styre og true med straf for at få medarbejderne til at levere en tilfredsstillende indsats med henblik på at gennemføre virksomhedens mål.
- Det gennemsnitlige menneske foretrækker at blive styret, ønsker at undgå ansvar, har forholdsvis få ambitioner og ønsker sikkerhed frem for alt.

Heroverfor stiller McGregor Theory Y, som er karakteriseret af et andet, mere optimistisk menneskesyn (ibid.: 47ff.):

- Udfoldelsen af fysisk og mentalt arbejde er ligeså naturligt som det at lege og hvile. Gennemsnitsmennesket er ikke født med en modvilje til at arbejde.
- Mennesket vil udøve selvbestemmelse og selvkontrol i de overordnede måls tjeneste, hvis han er engageret i dem.
- Engagement i forhold til mål er en funktion af den belønning, der følger med at realisere målene. De mest betydningsfulde former for belønning er f.eks. tilfredsstillelsen af ego-behov og behovet for selvaktualisering, og de 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.
- Kapaciteten til at udøve et relativt højt mål af fantasi, opfindsomhed og kreativitet i løsningen af organisatoriske problemer er bredt og ikke smalt fordelt i befolkningen.
- Under de betingelser, der gælder i den moderne industris, er det gennemsnitlige menneskes intellektuelle potentialer kun delvist udnyttede.

Det er tydeligt at McGregor bygger på Maslows behovshierarki i forhold til konstruktionen af hans begreb om det gennemsnitlige menneskes motivationspsykologi. I forhold til ledelsesteorien er McGregor inspireret af Peter Drucker og hans teori om muligheden for at integrere medarbejdernes individuelle mål med organisationens ("management by objectives"). Det er ligefrem Teori Y's vigtigste karakteristikum at den tiltror mennesket den drivkraft at det naturligt vil søge at realisere personlige mål igennem opfyldelsen af virksomhedens, men denne integrationsproces er ikke uproblematisk. Tværtimod kræver den et kollektivt kommitment til organisatorisk modenhed ("commitment to maturity"), og lykkes integrationsprojektet ikke, så er det ifølge McGregor først og fremmest ledelsens ansvar; en holdning, som McGregor iøvrigt også tillægger Taylor (McGregor 2006: 51). Det afgørende er at antagelserne omkring Teori Y peger henimod det faktum (ifølge McGregor) 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: "Above all, the assumptions of Theory Y point up to the fact that the limits on human collaboration in the organizational setting are not limits of human nature but of management's ingenuity in discovering how to realize the potential represented by its human resources." (ibid.: 65)

Hvis de ansatte med andre ord er dovne, ligeglade, uvillige til at tage ansvar, uflexible, ukreative, eller på anden måde uvillige til at opdage deres eget potentiale, så skyldes det ifølge McGregor de gældende ledelsesmetoders manglende fantasi, organisering og kontrol (ibid.). Syntesen af humanpsykologi og målstyring, som Teori Y bygger på, begrundes af McGregor direkte i den iagttagelse at de taktiske muligheder i traditionel ledelsestænkning er udtømt: "The tactical possibilities within conventional managerial strategies have been pretty completely exploited, and significant new developments will be unlikely without major modifications in theory" (McGregor 2006: 64).

På den ene side er det ledelsens primære ansvar at opdage medarbejderens potentiale, men på den anden side er teknikkerne, taktikkerne og strategierne til at opdage og realisere det udtømte, de slår ikke længere slår til. Samtidig har McGregor i "performance appraisal"-artiklen understreget at det kun er medarbejderen selv, der er i stand til at ekspliciter sine bedste potentialer, ganske vist stadig med lederen som vidne. Det synspunkt er jo særlig interessant i relation til symmetriproblemet og Jeg-Du-forholdets hermeneutik i en organisatorisk sammenhæng. Ikke mindst fordi man fristes til at overveje, om ikke coaching netop må forstås på baggrund af det synspunkt? Er det ikke lige præcis det, som McGregor selv siger? At coaching på den ene side, annekteres af en management-logik, når den tjener til at maskere lederens evaluering af medarbejderen i et "humant" sprog, men samtidig – på den anden side – kan coaching netop være den teknik og strategi, der gør medarbejderen i stand til og stadig i kraft af lederens hjælp at formulere sit eget potentiale ved at evaluere og eksaminere sig selv? Med læringsteoretiske argumenter hævder McGregor at kun medarbejderen er i stand til at kende sig selv og sine bedste tilbøjeligheder, men at det alligevel må ske i dialog med lederen som coach, hvis det skal have betydning for virksomheden. I formuleringen af Teori Y understreger McGregor ligeledes at det er lederens primære ansvar at få øje på medarbejdernes fulde potentiale, men da dette potentiale netop kun kan ekspliciteres af medarbejderen selv, så står lederen i det dilemma at han mangler redskaber og strategier til – på en ledelsesansvarlig, men netop ikke management-agtig måde – at få medarbejderen til at vende sig imod sig selv!

Dette dilemma får vi et endnu bedre blik for, hvis vi spørger til samtalens status i McGregors Teori Y. I *The Human Side of Enterprise* genkender vi de præcis samme argumenter som i "performance appraisal"-artiklen. McGregor opstiller en kritik af de ledelsesteknologier, der handler om at evaluere medarbejdernes performance. Problemet er – ligesom det blev beskrevet tidligere – at lederen ikke kan undgå at angribe medarbejderen på hans personlighed, når han vurderer hans arbejdsindsats:

"Since most appraisals involve the superior's evaluation of attitudes and personality traits, in addition to objective performance, there is an invitation inherent in the situation to invade the personality of the subordinate. Recognizing the delicacy of this situation, many managements encourage the superior to use the interview for 'counseling' purposes. It can be stated categorically that few managers are competent to practice psychotherapy. Moreover, the situation of the appraisal interview, in which the superior is in the role of a judge, is the poorest possible one for counseling. [...] The role of judge and the role of counselor are incompatible." (McGregor 2006: 116-17)

Dilemmaet, som jo er en specifikation af symmetriproblemet, er altså at rollen som dommer ikke er kompatibel med rollen som vejleder, men at lederen netop har et ben i hver lejr. Såfremt leder-medarbejderholdet realiseres indenfor en samtale, hvis væsentligste funktion er evaluering af medarbejderens performance, så vil asymmetrien i kommunikations-situationen være en trussel mod medarbejderens subjektivitet. Hvis samtalen på den anden side gennemføres i et mere ligeværdigt sprog, f.eks. under dække af at være vejledning, men stadig med en omvurdering eller "reworking" af medarbejderens selvforståelse for øje, så er situationen endnu værre end før. Alternativet ifølge McGregor er altså som sagt at lade medarbejderen eksaminere sig selv i en samtale med lederen, der har karakter af coaching som gensidig, reciprok læreproces. Som det hedder i den anoterede jubilæumsudgave af *The Human Side of Enterprise*: "There is a growing trend today in coaching and mentoring to emphasize the reciprocal nature of the process – the coach or mentor stands to learn as much from the interaction as the individual being coached or mentored – just as McGregor suggests here." (ibid.: 273)

Formlen for dette project hedder: "Management by Integration and Self-Control" (ibid.: 83ff.). Lederen må tilegne sig den holdningsbasis, som kendetegner Teori Y, herunder træne sig selv i at aflære sit dømmende intellekt, ligesom han må lære at give medarbejderen frihed til at definere sig selv. Dette er måden at lede voksne mennesker på med henblik på at skabe personlig udvikling, læring og en øget performance (ibid.: 119). Omsat til praksis er det en teori, som ifølge McGregor vil reformere selve leder-medarbejder-forholdet og de roller, der indgår heri. Eller med andre ord: Implementering af Teori Y i praksis, dvs. dens funktion i "the schema of conversion", vil transformere symmetriproblemet, omdefinere leder-medarbejder-forholdet, skabe vækst, læring og øget performance, og igennem denne serie af begreber taler coachingsproget.

"The strategic importance of coaching as a core component of management and leadership is now a staple of the business press and an important area of organizational research. Although McGregor's focus [...] is primarily on the managerial workforce, a key characteristic of high-performance work systems involves a similar process of dialogue, clarification and coaching" (ibid.: 84).

11.2 Revisionisterne og *the theory of leadership*

Der går en direkte linje fra McGregor til Warren Bennis, der ligesom McGregor selv regnes for en af de store "Game Changers" i ledelsesfeltet. Han skal bære arven videre fra McGregor ved at gå endnu længere for synspunktet om at positive, ikke-dømmende samtaler repræsenterer et unikt læringsrum og redskab til kompetenceudvikling af både ledere og medarbejdere. Bennis fortsætter i McGregors fodspor med studiet af gruppeadfærd på MIT, men hans egentlige gennembrud og første vigtige bidrag til ledelsesteorien udkommer i 1961 i Harvard Business Review under den karakteristiske titel: *Revisionist Theory of Leadership*. Bennis vil – som McGregor før ham – humanisere og reformere ledelsespraksis, og det er således helt karakteristisk for denne bestræbelse af leadership-idealet fremhæves på bekostning af management-logikken, selvom både han og McGregor fastholder at de argumenterer for *integrationen* af de to systemer. De er "pragmatiske utopikere" eller for at bruge Bennis eget udtryk: *revisionister*. Effektivt lederskab ("effective leadership") er integrationen af organisationens og individets behov (Bennis 1961: 27). Samtidig er det interessant at Bennis opstiller denne påstand på baggrund af, hvad der for ham er en modsætning mellem scientific management og human relations-bevægelsen (Hawthorne-studierne). Det er en figur, han fastholder op igennem sit forfatterskab som her i dette citat, der både er en kommentar til McGregor og Teori Y, og en reference til flere af de temaer, der er taget op i det forrige:

"The history of the theory and practice of leadership since the Industrial Revolution reveals an unmistakable tendency toward those democratic-humanitarian values exemplified by McGregor's Theory Y. However untested these new theories are, there is no doubt of the swing away from coercive, autocratic, and arbitrary forms of power. Even since the early researches of Mayo and Roethlisberger, about thirty years ago, this tendency can be observed. For example, an outcome of the Western Electric studies was a counseling program for employees (totally independent of Roger's, but remarkably close in practice) designed to *listen* to and *accept* their views without necessarily doing anything about them." (Bennis 1973: 197)

Vi ser her at Bennis sammenfatter et paradigmeskifte i ledelses- og organisationsteorien ved at koble tre ledeshistoriske begivenheder sammen, der understreger en bevægelse fra asymmetri til mere symmetriske ledelsesformer: Udviklingen af personnel counseling på Hawthorne-fabrikkerne, Carl Rogers' interviewmetode og McGregors Teori Y. Bennis' eget program for lederudvikling, der er en syntese af counseling-metoden og et humanpsykologisk læringsideal om "funktionel autonomi med henblik på vækst", kan læses som en tidlig formulering af coachingfænomenets erfaringspædagogiske kompetenceideal:

1. "An ability to learn from experience, to codify, and to store the learning."
2. "An ability to 'learn how to learn', that is, to develop methodologies for improving the learning process;"
3. "An ability to acquire and use feedback on its own performance, to develop a 'process orientation', in short, to be self-analytical;"
4. "An ability to direct one's own destiny." (ibid.: 206)

Nøglebegreberne i disse fire maksimer – læring, metalæring (at lære at lære), selvanalyse, at lede ens egen skæbne – tydeliggør samtidig ledelsesfilosofiens funktion i "the schema of conversion", som også får sit særlige perspektiv igennem den fodnote, som Bennis knytter hertil: "If these qualities sound identical to these of the mature individual or what Gardner call the 'self-renewal' process, I mean it just that way" (ibid.9).

Til forskel fra McGregor, der lagde vægten på lederens relation til medarbejderen igennem udviklingen af en særlig holdningsbasis, ser vi her hos Bennis at det primære erkendelsesarbejde først og fremmest ligger hos lederen selv. I *Reinventing Leadership* anbefaler Bennis at denne særlige refleksive læring, lederens selv-fornyelsesproces ("the self-renewal process"), tilvejebringes ved hjælp af en coach – især for ledere, der er nye i jobbet – og som regel bør denne coach være ekstern eller i hvert fald "a little bit outside the chain of command" for at sikre en ærlig dialog om egne svage sider (Bennis & Townsend 1995: 41). Fra McGregor til Bennis ændrer coaching altså funktion fra at være en model med potentiale til at realisere Teori Y i praksis som en ydelse til leder-medarbejder-forholdet i retning af et Jeg-Du-motiv til at være lederens redskab til faglig og personlig udvikling, hvor lederen bliver sit eget Du. I samme forbindelse opstiller Bennis "fire veje til lederens selvindsigt": "(1) Du er din egen bedste lærer. (2) Tag ansvaret på dig, bebrejd ikke andre. (3) Du kan lære det, du vil. (4) Sand erkendelse kommer fra dine refleksioner over egne erfaringer. Det er på den baggrund ikke mærkeligt at Bennis bliver et vigtigt koblingspunkt til ledelsesfeltet i coachinglitteraturen, når han samtidig forbinder coaching med et sokratisk samtaleideal som metode til lederens karakterudvikling:

"Finally, true understanding comes from reflecting on your experience. And reflecting on experience is a means of having a Socratic dialogue with yourself, asking the right questions at the right times in order to discover the truth of yourself and your life. What really happened, why did it happen, what did it do to me, what did it mean to me?" (Bennis & Townsend 1995: 41)

I en vis forstand er Warren Bennis' tanker om ledelse stadig dybt forbundet med fascinationen af "the great man", der forstår ledelse som en dannelsesproces igennem udfoldelsen af nogle særlige medfødte karaktertræk ("the trait theory"), men samtidig er det afgørende at denne dannelsesproces handler om at skabe sig selv som leder. Karakteren skal vindes, tilegnes og opbygges:

"Leaders really invent themselves. They don't contrive – they really learn to put together a self, a person who is their own creation. Time and time again. I've seen that people who are great leaders seem to learn so much, and they keep learning from their experiences. [...] They piece together an integrated person. They craft their lives. This is what I mean by self-invention." (ibid.: 43)

Bennis tanker om sig selv ligger måske i forlængelse heraf (han er bl.a. under mistanke for at have manipuleret med sit eget portræt på Wikipedia i et ensidigt positivt lys). I hvert fald får han indskrevet sig selv i en velkendt form for soldaterheroisme i hans seneste, "grand old man"-bidrag til *Harvard Business Review* (2004), men pudsigt nok fremhæver Bennis også her den "ukendte" andens hjælp, mentoren, coachen, som uundværlig for udviklingen af den leder, man er bestemt til at blive, som afgørende for den vending, der ændrer dit liv: "one mark of a future leader is the ability to identify, woo, and win the mentors who will change his or her life" (Bennis 2004: 48).

11.3 Teori Z – og den humanpsykologiske spiritualitet

Forestillingen om at enhver har en særlig skæbne, et særlig omslag i livet, som gør at hverken livet eller dets subjekt er den samme, er uden tvivl et spirituelt motiv. Når denne skæbneforestilling om menneskets dybeste hemmelighed og afgørende øjeblik, samtidig vendes indad og installeres i det enkelte menneskes skjulte og uopdagede potentiale, så har vi humanpsykologiens spiritualia og "schema of conversion" på kortest mulige form. I det følgende skal vi se, hvordan denne spiritualitet finder teoretisk grundlag i to næsten identiske teorier, Teori Z og Teori U. Bogstavkombinationerne skal selvfølgelig også sandsynliggøre en vis kontinuitet og genealogisk sammenhæng i det, der allerede er blevet sagt på baggrund af McGregors Teori X og Y.

I slutningen af 1970'erne – perioden for den mere spirituelle og transpersonlige psykologi – tager Abraham Maslow humanpsykologien et skridt videre imod et mere "transcendentalt" stadie, og introducerer forestillingen om en Teori Z i den stærkt spirituell bog *Farther Reaches of Human Nature* (1971). Her fremgår det ligeledes at Teori Z udvikles med eksPLICIT reference til McGregor (ibid.: 271-72). Vi har også tidligere set, hvordan Teori Z udgør det spirituelle grundlag i forbindelse med Roberto Assagiolis personlighedstypologi. Teori Z er på mange måder en korrektion af Maslows tidligere arbejde omkring behovshierarkiet, idet den svarer til en særlig karismatisk personlighedstype, som hverken hænger fast i et behov for social bekræftelse eller selvaktualisering, men som derimod er i stand til at overskride sig selv og dermed bringe sit liv i overensstemmelse med transcendentale og spirituelle værdier, der netop overskrider den materielle virkeligheds hierarki. Teori Z svarer således til den person, der ikke længere kan defineres i forhold til Maslows eget behovshierarki med "selvaktualisering" øverst i hierarkiet. De befinder sig snarere på et "metabehovsniveau"; de er "transcenders". Maslow opstiller bl.a. 24 karakteristika, der kendetegner det verdensbillede, som Teori Z svarer til, hvoraf kun de vigtigste skal nævnes her (Maslow 1971: 279ff.):

- "Peak experiences" er denne personlighedstypes mest værdifulde øjeblikke, hvor tid og sted ophæves i en hemmelighedsfuld forbindelse til den virkelige værens værdier, "the values of Being". Her leves øjeblikket under "evighedens synsvinkel".
- "The transcendents" har nemmere ved at forholde sig til det poetiske og mystiske i tilværelsen. De har sans for "det hellige" og er mere åbne for "det skønne".
- De er mere holistiske, og man får i mødet med dem lyst til at udbrude: "Dette er et stort menneske!"
- De er mere innovative og opdagere af "det nye". "The transcendents" er ganske enkelt mere orienteret imod "det, der bør være", dvs. det, der eksisterer *in potentia*, det mulige, der er på vej til at bryde igennem.
- Til gengæld er "the transcendents" også mindre lykkelige, og de falder let ind i en sørgmodig stemning, fordi de er mere følsomme overfor "Weltschmerz". Det hænger ifølge Maslow sammen med at de føler mere levende end de fleste at ondskab er et grundlæggende vilkår ved tilværelsen, som vi ikke kan unddrage os.

Det ville være nemt, men også for billigt, at forklare Maslows Teori Z ud fra en særlig "jødisk" tendens til at forskrive sig til mytologi og en nymoderne Messias-figur. Det er mere interessant at se teorien i lyset af det normative mønster, vi allerede længe har beskæftiget os med, "the schema of conversion", herunder hvilken funktion dette "post-karismatiske" mønster har i en teori om professionelle samtaler. Som sagt integreres dette ideal i en coachingmodel, dels igennem Assagiolis "psykosyntese", dels igennem Whitmores hyldest til samme under overskriften "Tools of Transpersonal Psychology" (2009: 205ff.). Endelig skal Teori Z nævnes i forbindelse med den norske coachingforsker, Morten Emil Berg, som gør Whitmore den ære at udnævne ham til "ledende coach" indenfor coachingmetoden: "humanisme" (Berg 2006: 65-66). Teori Z karakteriserer ifølge Berg den ideale organisationskultur i et sprog, der er identisk med McGregors, og som refererer til foreningen af "mål og vækst for selskabet og individet", og hvor medarbejderen kan nå både "høje personlige og organisatoriske mål" (ibid.: 44-45). Men for at tydeliggøre forbindelsen til coaching foreslår Berg en helt fjerde Teori C som et billede på foreningen af *coaching, transformational leadership* og *high-performance culture* (ibid.).

Den Teori Z, som Morten Emil Berg henviser til som paradigmet for en coachingmodel, er imidlertid slet ikke Maslows, men derimod William Ouchis konstruktion i en bog fra 1981 – 10 år senere end Maslow – under titlen: *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Ikke desto mindre er grammatikken også herfra genkendelig. Teori Z er hos Ouchi et billede på en organisation, der er karakteriseret af et særligt harmonisk interessefællesskab og et livslangt loyalitetsforhold imellem virksomhed og medarbejder. Teorien forholder sig altså eksplicit til symmetriproblemet og hævder også at have løst det. Ouchi beskriver f.eks., hvordan Type Z-virksomheder (Kodak, IBM, Hewlett-Packard) er karakteriseret af et leder-medarbejderforhold, der ikke er baseret på magt, men derimod på en holistisk lighedsorientering og på forestillingen om det gensidige partnerskab. Type Z-organisationer vedligeholder således "en stærkt egalitær atmosfære", beslutninger træffes på basis af konsensus og medinddragelse; og der er en klar forbindelse mellem en "egalitær ledelsesstil og gensidig tillid". Type Z-virksomheder er derfor mere "humane" ifølge Ouchi, hvorimod samarbejdet i organisationer, hvis medlemmer ikke formår at mødes menneske til menneske, og som forbliver hængende i en relation baseret på roller, vil "dehumaniseres og let blive autoritært" (Ouchi 1981: 79-81).

Vi kan da sammenfatte det forrige ud fra følgende skema for udviklingen af coachingfænomenets ledelsesparadigme, der trækker på et karismatisk system i forhold til Jeg-Du-forholdets hermeneutik og i forhold til dets funktion i "the schema of conversion":

Teori X og Y	Teori Z	Teori C
McGregor (1960) Teori X = management, ingeniørmæssig organisering, "pisk-og-gulerod" Teori Y = leadership, "det menneskelige" kommer før det tekniske, anbefales som grundlag for ledelsesbaseret coaching	Maslow (1971) Teori Z = transcendent, immateriel personlig udvikling Ouchi (1981) Teori Z = egalitær ledelse, "human organisering"	Crane og Berg (1999/2006) Teori C = syntese af medarbejderbehov og virksomheds mål, coaching, forandringsledelse og high performance

11.3.1 Teori U og det post-charismatiske lederskab

De forskellige bogstavsteorier kan suppleres med endnu en, Claus Otto Scharmers aktuelle: *Teori U. Mod en ny social teknologi – presencing*. Teori U er interessant af flere grunde, dels fuldender den bevægelsen fra Teori X og Y over Teori Z og C; dels opstiller den en samtalemodel i en ledelsesteori, der sætter scenen for næste generation af professionelle samtaler, der kommer efter coachingbølgen. I *Teori U* er coaching en samtaleform, der endnu ikke formår at realisere sig selv som social innovation, og man fornemmer at det er en særlig stærk erfaring med samtals sproget, som fører Scharmer til forestillingen om en ny og bedre virkelighed, der står på spring til at bryde igennem. Scharmer er tilknyttet den samme forskningsinstitution som McGregor, MIT Sloan School of Management, og ideen til selve begrebet *Teori U* må være inspireret af McGregors koncept fra *The Human Side of Enterprise*, men måske i endnu højere grad af Maslows Teori Z. Hos Scharmer er der i hvert fald et lignende spirituelt motiv, der fra en umiddelbar betragtning ligner en videreudvikling af Maslows Teori Z i en bestræbelse på at etablere det, vi kan kalde for et "post-charismatisk" ledelsesmotiv. Charisma-begrebet hænger sammen med sociologen Max Webers (1864-1924) beskrivelse af forskellige måder et autoritetsforhold kan legitimeres på. Oprindeligt stammer begrebet fra Det Nye Testamente, hvor det refererer til den åndelige leders evne til at tale på "Guds nåde" (af græsk: *chara*); det er "beåndet tale", hvori profeten udlægger sin vision for menigheden (Weber 2003: 115ff.). Det *post-charismatiske lederskab* er karakteriseret ved at det hos Scharmer løsriver sig fra den personlige autoritets stråleglans og projiceres ud i et socialt felt, hvor velsignelsen kommer fra fællesskabets evne til at fornemme at noget vigtigt er ved at bryde igennem (*presencing*). Hvor charisma altså før i tiden var bundet til den store lederskikkelse, som bærer af en særlig Guds nåde, er denne ånd i en postcharismatisk skikkelse forskudt til en anonym social begivenhed, der kan erfares som samtale. Det er "magien" i *Teori U* kort fortalt.

Scharmers faglige udgangspunkt er socialpsykologisk og systemteoretisk, hvor hans analyse af "det sociale felt" støtter sig på væsentlige dele af Kurt Lewins arbejder, der af Scharmer betragtes som "den nok mest innovative sociale forsker i det 20. århundrede" (Scharmer 2008: 226). Scharmer kom til MIT fra Tyskland i 1994 for at starte et samarbejde med Edgar Schein. MIT er bl.a. kendt for en revisionistisk tilgang til ledelse, hvis vigtigste repræsentanter er Chris Argyris, Douglas McGregor og Warren Bennis. Det revisionistiske projekt består i at forstå og kritisere organisatorisk praksis ud fra en forestilling om at det er muligt at forene den ingeniørmæssige management-logik med et mere socialt, mere demokratisk indstillet leadership-ideal, og det er således i overensstemmelse med denne tradition at det bagvedliggende projekt for Teori U er udviklingen af en "social teknologi". Selve begrebet "social teknologi" leder også tanker imod Karl Poppers *Det åbne samfund*, hvor han skelner mellem "utopisk socialt ingeniørarbejde" og "skridtvist socialt ingeniørarbejde", se (1945/2002: 178ff.), hvor man kan sige at Scharmer hører til førstnævnte. Scharmer forbliver faktisk med stor konsekvens tro mod en spirituel og utopisk tænkning om det sociale. Det centrale begreb i den mission er *presencing*, som er en særlig måde at være i verden på, hvor man sammen med andre kan "fornemme" noget, der er større end en selv, og som kræver ens moralske stillingtagen og handlen for at tage vare på det. Scharmer bruger systemteoriens emergens-begreb til at beskrive denne skabelse af fremtiden i sin vorden, og som udgør det dybeste lag i U-læringsprocessen. Igennem Teori U er Maslows "transcenders" blevet et socialt fænomen.

Teori U er på mange måder en interessant bog, der adskiller sig kvalitativt fra andre amerikanske samfundsvisioner. Og det er jo heller ikke hver dag at disse repeterede visioner får nyt tysk blod. Man kan næsten høre stilheden i MIT's bestyrelseslokaler, når Scharmer har præsenteret sit forskningsprojekt som en tredobbelt forening af sjæl, verdensetik og forretningsliv igennem en ubunden recitation af Goethes *Selige Sehnsucht* fra "West-östlicher Divan". I denne sammenhæng skal vi dog nøjes med at undersøge Scharmers samtaleideal, som har en central placering i Teori U. Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt at Scharmer ikke nævneværdigt inddrager coachingbegrebet, og dér hvor han gør det, er det ikke i en ledelsessammenhæng, men i højere grad i forbindelse med kollegacoaching.

I et af de afsluttende kapitler om "den praktiske anvendelse af presencing" opstiller Scharmer 24 principper for virkeliggørelsen af U-læring, hvor flere af principperne til gengæld har coachinglignende elementer. Nr. 6 hedder f.eks i stil med Gallweys Inner Game-model.. "Nulstil din dømmende stemme [...] og knyt forbindelse til din evne til at undres." Scharmer identificerer herunder tre "stemmer", som det gælder om at tilintetgøre: "den dømmende stemme", "kynismens stemme" og "frygtens stemme". Princip nr. 7 er et bud om at øve sig i "intens lytning og dialog: Knyt forbindelse til andre med dit sind, dit hjerte og din vilje vidt åben" (ibid.: 367-77). Princip nr. 17 er interessant, ikke blot fordi det på et narrativt plan introducerer til coaching, men selve det narrative, som denne introduktion foregår igennem har symbolsk karakter for det karismatiske system, Teori U trækker på. Det 17. princip er en maksime for at praktisere ledelsesidealet "presencing":

"Integrér hoved, hjerte og hånd: Søg det med dine hænder – tænk ikke over det, føl det. Som mestercoachen siger i romanen *The Legend of Bagger Vance* [...], da han hjælper en golfspiller, der har mistet sit sving: 'Søg det med dine hænder – tænk ikke over det, føl det. Visdommen i dine hænder er større, end visdommen i dit hoved nogensinde kan blive.' " (ibid.: 401)

Narrativet, som Scharmer henviser til, er forfatteren Stephen Pressfields roman fra 1995 *The Legend of Bagger Vance* med undertitlen: *Golf and the Game of Life*. Bogen bliver filmatiseret i 2000 af Robert Redford og handler om Rannulph Junuh (spillet af Matt Damon), en gudsbenådet golfspiller i depressionens USA, som har mistet sit talent efter et krigstraume i 1. Verdenskrig. Indtil han griber den sidste chance for comeback i en afgørende turnering. Her han får uventet følgeskab af caddien, Bagger Vance (spillet af Will Smith). Caddien er som en engel bag hovedpersonen og viser sig at være en mestercoach, der hjælper Junuh med at genfinde sit gamle talent og derigennem sit sande, autentiske selv. Bogen af Pressfield og filmen af Redford, distribueret af Dreamworks, er nærmest i detaljen en moderne allegori over en af grundteksterne i hinduismen, Bhagavad-Gita, der er østens svar på *Iliaden*. I det indiske epos ledes det dødelige menneske, Arjuna, på vej til fuldendelsen af sig selv ved hjælp af "mestercoachen", Bhagavan, der er det indiske ord for "gud" (Junuh og Bagger Vance, er således slet skjulte synonymmer til Arjuna og Bhagavan). Anekdoten er således eksemplarisk for det spirituelle motiv, som følger coaching-modellen. Selvom anekdoten om Bagger Vance trækker på traditionel karismatisk tænkning, hvor karismabæreren er en halvgud, så er det vigtigt at være opmærksom på at Scharmer generelt undgår karismatiske motiver, der lægger op til individualpsykologiske karaktertyper i stil med Maslows "transcenders".

Det karismatiske system hos Scharmer er derimod socialt eller bedre anonymt, fordi det i virkeligheden vedrører en kosmologisk model, der principielt vedrører alle. Det fremgår bl.a. af to meditationsøvelser, som Scharmer beskriver på en måde, der relancerer de antikke hypomnemata og håndbøgerne i lederens tanker til sig selv. Den første øvelse er beskrevet i forlængelse af det 20. princip, som også omhandler coaching, der handler om at forberede organisationen til at udnytte coaching på tværs af team, men igen spirituelt begrundet i teamets opgave med at finde ind i det "fælles åndedræt":

"Luk øjnene og forestil dig, at dit ansvarsområde, dit primære teamtilhørsforhold, er en levende organisme. Hvad ville den organisme have, at du skulle gøre? Hvilket 'åndedræt' ville passe for kerneaktøerne? [...] Når man først har identificeret den rytme, der passer til ens situation, hvor skulle den så finde sted?" (ibid.: 411)

Den anden øvelse, der følger lidt senere, er endnu tydeligere formuleret i overensstemmelse med den prædikant- eller Zenmester-stil, som Scharmer generelt anvender som klangbund for sin mission:

"Tag en mental og følelsesmæssig rejse rund på jordkloden og find empati med de mennesker, der bor i hver samskudsgruppe og region, du besøger. Lev dig ind i disse menneskers følelser, ikke bare dem du kender, men også mennesker du ikke kender. Prøv om du kan udvikle et nært forhold til dem ved at 'indånde' deres lidelser og 'udånde' en helende energi. Øv dig i at udvikle en sådan følelse for det globale felt, for menneskeheden, den vi alle tilhører. Gør det så grundigt, at du måske endda opnår en fornemmelse af, at det forekommer umuligt at være lykkelig, så længe bare ét menneske lider." (ibid.: 417)

De to øvelser illustrerer også hver især, hvordan Teori U fungerer i "the schema of conversion", hvor inderliggørelsen og arbejdet med sig selv altid kun er forberedelsen til en vending fra det sociale felt "her og nu" til det globale felt anskuet under evighedens synsvinkel. Hvis vi kigger mere konkret på, hvordan samtalerummet tjener dette skema, så fremgår det bl.a. at Scharmers samtaleideal og normative basis overvejende bygger på Martin Buber og David Bohm. I forhold til Buber (se tidligere afsnittet om den dialogfilosofiske sandhedsmodel), så er Scharmer stærkt optaget af Bubers skæbnebegreb og jeg-du-relationens åbning for at noget større kan komme til orde ("den større vilje"). Scharmer citerer fra Bubers *Jeg og Du* – og i forlængelse af Buber ønsker Scharmer at løsrive den organisatoriske virkelighed fra subjekt-objekt-relationens tingsliggørelse af verden. Scharmers presencing-begreb korresponderer med Bubers jeg-du-begivenhed, hvor mennesket i livets store øjeblikke som i de små lytter "til det, der er ved at opstå fra sig selv, til den kurs, væren nu tager i verden; ikke for at blive understøttet af denne, men for at realisere den, når den vil det" (ibid.: 194-95)

I kapitel 17 om samtalestrukturer fremhæver Scharmer to ting, som hans erfaring med at arbejde i organisationer har lært ham om samtalens væsen: 1. Samtaler er baseret på mønstre eller felter, der er relativt konstante. 2. Der er et meget begrænset antal mønstre, der karakteriserer samtaler. De fleste samtaler befinder sig således indenfor den type af kommunikativ praksis, som Scharmer karakteriserer som "downloading", hvor den, der taler, alene gør det ud fra det, han på forhånd gerne vil høre. Samtalen kan også udvikle sig til en debat, hvor man i højere grad taler, som man tæn-

ker. På den baggrund fremtræder et samtalehierarki, der er bygget op omkring fire samtaleniveauer, der bevæger sig fra det ringere mod det bedre. "Downloading" er lavest i hierarkiet, dernæst kommer "debatten", mens "dialogen" fremstår som det næstbedste efter presencing-samtalen, der topper hierarkiet. Dialogens begrænsning er at den stadig er jeg-centreret, hvor den, der taler, ganske vist har blik for en helhed, men den kan i sin subjektcentrering netop ikke være en samskabende foregribelse af fremtiden. Det sker først i presencing-feltet, hvor samtaler er karakteriseret af at være et medie for "det, der er på vej igennem" (ibid.: 263).

Bevægelsen op igennem samtalehierarkiet – der også er en udvidelse af perceptionsregisteret fra *at se til at sanse* med alle sansernes fulde kraft – hænger desuden sammen med en bevægelse fra asymmetri til symmetri. Scharmer bruger ganske vist ikke disse begreber, men det er klart nok essensen af et skifte fra *debat* til *dialog*, dvs. "fra at prøve at overvinde det modsatte synspunkt til at spørge interesseret til andres meninger, at lytte empatisk (inde) fra den anden part" (ibid.: 270). Når dette skifte hen imod et dialogisk samtalefelt finder sted, udvider perspektivet sig, fordi det går fra at opfatte verden som et ydre sæt objekter til at se det dialogiske fællesskab som del af en skabende proces. Igennem denne indtræden i samtalens rum aktiveres "en indre iagttager", der hjælper de samtalende "med at forstå og omdirigere den måde, de tænker og handler på. [...] Man opfatter mange dynamiske, indbyrdes forbundne perspektiver, der udgør ét felt. [...] Når det sker, ændrer folk sig fra at forsvare deres egne standpunkter til at spørge efter andres synspunkter og tale ud fra erkendelsen af, at man er en del af det pågældende system" (ibid.).

Men det dialogiske felt er her endnu ikke blevet "magisk" eller "emergent", dvs. som en begivenhed, der åbner sig og udvider de samtalendes fælles virkelighed og verden. Scharmer formulerer sig flere steder i et sprog, der kombinerer systemteoretiske grundbegreber med en pathos, der er en vækkelsesprædikant værdig. Når han f.eks. skal beskrive *presencing* som et samtalefelt, der overskrider det dialogiske, foregår det igennem begrebet "essentiell emergens", fremkomsten af en dyb og bedre og frem for alt mere symmetrisk virkelighed, der svarer til Scharmers personlige erfaring med særligt vellykkede interviews; hvor samtalen ændrer på verden ved at være en "nådegave", en "velsignet velkomst til fremtiden":

"Jeg har oplevet dette skred ind i en essentiell emergens flere gange i mine projekter, hvori interview har indgået. Når det sker, går tiden langsommere, og det føles næsten som om, den står stille. [...] Grænsen mellem mig og mine dialogpartnere er nu udvisket, og vi begynder at operere ud fra et fælles felt. I sådanne øjeblikke føles det som om, der er noget, der velsigner det fælles nærvær. Samtalen skifter fra selvrefleksion til at udgå fra det, der bevæger sig igennem. [...] Disse situationer af dybtgående kooperativ skabelse begynder gerne med en 'revne', et vendepunkt, hvor man giver slip og tager imod". (ibid.: 270-71)

Presencing som samtalefelt adskiller sig således fra dialogfeltet ikke alene i erfaringsform, men også som et karismatisk system i forhold til den "åndelighed", der er samtalerens bærende kraft: De er både identitetsskabende og præstations-saccellererende, men det er snarere "det fælles nærværs velsignelse", der former de samtalende i dette kraftfelt, end der er tale om en bevægelse, de selv er herrer over. Presencing-samtaler skaber et

"helt specielt og dybt bånd mellem deltagerne, og dels resulterer de ofte i bemærkelsesværdige præstationer, både for gruppen og for den enkelte. [...] Dette første 'presencing'-stadie skaber en dybere forbindelse til vores arbejde og til den, vi er, både som enkeltperson og som gruppedeltager. Lykkes det at nå ind til denne dybere kilde, kan både gruppen og den enkelte opnå en utrolig styrke – men det kræver et meget bevidst stykke arbejde at føre det nye ud i livet. Somme tider sker det, og somme tider sker det ikke." (ibid.)

Når presencing-samtaler til gengæld lykkes, er der altså ikke blot skabt en "dybere forbindelse til den, vi er" (jf. "the schema of conversion"), de samtalende er også overgivet til noget større, mere universelt; de indgår nu i en fuldkommen symmetri til hinanden, fordi de alle har følelsen af at være gæst i det samme hus, i værens bolig: Der "er noget spirituelt til stede", det er som at "at have modtaget nadveren", som Scharmer beskriver det; en evangelisk bevægelse ind i samtalens fælles virkelighed, hvor man er ét kød. Scharmer taler selv om "kommunionens" billede, hvor noget nyt kommer de talende i møde: "Når kommunikation bliver til kommunion, oplever deltagerne en erkendelse af det, de har til fælles, og får en dyb følelse af meningen med, at de er der. Alle interaktioner og samtaler begynder at udgå fra et andet sted – et sted, hvor mennesker føler en dyb samhørighed, og hvor virkelig emergens begynder at opstå." (ibid.: 272)

Teori U har formået at nå et meget bredt publikum, og jeg har forsøgt at vise, hvordan den er skrevet frem igennem en række nyreligiøse stemningsbilleder, det post-karismatiske motiv, eller hvad man også kunne kalde "2. generations-Zen-inspireret ledelsesteori". Samtiden har i hvert fald taget teorien til sig "som ledelse med hjertet" (jf. Hildebrandts forord). Scharmers bog er desuden et eksempel på en mere generel spiritualitet, der artikulerer sig igennem forskellige tendenser. Vi har f.eks. tidligere i afhandlingens indledning præsenteret Ken Blanchard, som er hovedfigur i konceptet omkring det "tjenende lederskab" (*servant leadership*), hvor han til daglig fungerer som "spiritual officer" i konsulentvirksomheden Lead Like Jesus, og hvorfra ledelsesidealet "The Servant Leader as Coach" udbredes og distribueres (Blanchard 2005). Tidligere præsident i International Coaching Federation (ICF), Diane Brennan, har personligt fortalt mig at konceptet er ganske udbredt i USA.

Det "post-charismatiske" ledelsesparadigme, hvor et missionerende projekt artikulerer sig igennem coachingdisciplinen, er måske også et generelt billede på, hvordan Jeg-Du-forholdets dialektik raffineres og transformeres igennem klassiske White-Anglo-Saxon-Protestant-værdiers syntese med østens mystik, indianerreligion og buddhistisk spiritualitet. På et symbolsk plan svarer det til en omfordeling af symmetriproblemet mellem leder og medarbejder ved at appellere til en loyalitets- og gensidig afhængighedsfølelse, som vækkes og holdes i live igennem påkaldelsen af et skæbnefællesskab. Der er tale om mere end et enkeltstående tilfælde på tværs af metoder og faglige ståsteder. En af de store NLP-forfattere, Robert Dilts, har f.eks. udgivet bogen "From Coach to Awakener". I coachingkredse fortælles endvidere en historie, der på sin egen måde kobler coachingidealet til kredsløbet mellem det guddommelige og det jordiske. En af pionerne i amerikansk life-coaching, Thomas Leonard, der både var med til at grundlægge The Coaching University og International Coaching Federation (ICF) i 1996, skal efter sigende have følgende hyldest indgraveret på den gravsten, der i dag står som det direkte udtryk for hans alt for tidlige død: "Gud behøvede en coach. Gud valgte den bedste" (cf. Berg 2006: 64).

11.3.2 Sammenfatning af et ledelsesparadigme

Jeg har indtil nu forsøgt at undersøge coachingbegrebets ledelseshistorie ved at tegne skitsen til et *paradigmebillede* på samtaleens professionalisering i en ledelsessammenhæng ved at analysere, hvordan forskellige ledelsesmotiver og samtaleidealer etablerer sig i et ledelsesfelt, der hverken fremtræder helstøbt eller i et entydigt mønster. Især bevægelsen i "bogstavsteoriene" kan forføre til en forestilling om kronologisk udvikling, hvor det ene erstatter det andet, og hvor management-logikken langsomt udkonkurreres af leadership-idealene. Det vil dog være en misforståelse. Der er derimod tale om "hybridformer", forskydninger, diskontinuiteter og modsatrettede tendenser, der til sammen tegner billedet af coachingfænomenets ledelsesparadigme. Det er så ganske rigtigt at der i dette billede ligger mønsteret for management-logikkens forsvinden, men det bliver den jo ikke mere væk af. I centrum af dette billede står tsymmetriproblemet som et udtryk for noget ved samtaleens væsen, der næppe forsvinder.

Det billede, som ovenstående skema præsenterer, er også et udtryk for den professionelle samtales genealogi, der viser en bevægelse, hvor integrationen af en samtalemodel i ledelsespraksis begrundes i en moralsk grammatik – der på forskellig vis sætter og forskyder grænserne for, hvor meget eller lidt "den menneskelige faktor" kan integreres i en erhvervsøkonomisk praksis. Referencemønstrene – eller det samtalegenealogiske mønster – imellem de forskellige samtalemodeller kan være mere eller mindre tydelige, men de kan ofte identificeres lige præcis dér, hvor symmetriproblemet artikuleres, fordi symmetriproblemet træder allertydeligst frem i det punkt, hvor en samtalemodel integreres i en praksis, hvor den som udgangspunkt ikke har sin oprindelige anvendelse. Det er som bekendt også en del af problemet i diskussionen om det magtfrie rum i coaching, hvor overføringen af en terapeutisk model til en ledelsessammenhæng problematiseres som en "kategorifejl" (se tidligere ifm ledelses-baseret coaching). Hermed er det også sagt at symmetriproblemet er produktivt: På det sted i samtalen, hvor symmetriproblemet erfares allerstærkest, er der også allermest på spil i forhold til, hvad de samtalende er parate til at fortælle om sig selv. Og her er der altid forskel på, hvem der er mest udleveret for den andens blik. De samtalendes erfaring med symmetriproblemet er med andre ord den enkeltfaktor i samtalerummet, der har størst betydning for, om vi taler eller tier ud af tillid eller mistillid.

I det følgende skal vi se på, hvordan forskellige psykologiske retninger bidrager til det samme mønster. Der er altså tale om en forskydning i bogens perspektiv, hvor udbredelsen af psykologiens forskellige samtaleidealer og identitetsbilleder danner grundlaget for uddifferentieringen af en *coachingpsykologi*. For god ordens skyld skal det nævnes at begrebet *coachingpsykologi* er en samlebetegnelse for de forskellige psykologiers bidrag til professionaliseringen af coachingfænomenets teori og praksis. Begrebet skal altså ikke forstås som et udtryk for en homogen og entydig fælles faglighed; det er tværtimod et paraplybegreb for en differentiering af forskellige videnstraditioner, teorier og teknikker. Den røde tråd er fortsat symmetriproblemet, men kortlægningen af det coachingpsykologiske landskab er også bestemt af det mønster, som allerede er formet af traditionen for at skelne mellem forskellige psykologiske discipliner. Her gør jeg særligt meget ud af tre traditioner, som jeg mener, er vigtigere end andre i uddifferentieringen af coachingpsykologien. Det er den psykoanalytiske og psykodynamiske tradition, humanpsykologien og den systemiske psykologi.

12. TRUTH GAME-ANALYSE III: COACHINGPSYKOLOGIENS GENEALOGI OG UDDIFFERENTIERING

12.1 Analysestrategisk funktion

Den analysestrategiske funktion af den tredje truth game-analyse er at besvare afhandlingens *research question* fra en ny vinkel, nemlig fra psykologiens perspektiv. Det følger af truth game-analysens polymorfe karakter, dens cirkulære og essayistiske genese, at den vender tilbage til hovedspørgsmålet, men ved at tage tråden op fra et nyt sted. I den forrige analyse blev spørgsmålet om, hvordan coachingdiskursen problematiseres, idealiseres og tilegnes besvaret igennem en afsøgning af symmetriproblemets status som ledelsesrum, og herunder hvordan coachingmodellen langsomt uddifferentierer sig igennem en ledelsesdiskurs. I den kommende del handler det om at besvare det samme spørgsmål igennem psykologiens diskurs. Hvilke sandhedsmotiver og subjektivitetsmodeller leder frem til formuleringen af en egentlig coachingpsykologi? Vi har dog allerede set, hvordan ledelsesdiskursen netop idealiserer og problematiserer samtalerummet igennem en forbindelse til psykologien. Vi har set, hvordan Taylor og scientific management-konceptet repræsenterer et særligt udgangspunkt og en undtagelse for den regel. Her finder man lige præcis IKKE nogen forbindelse eller støtte i en psykologisk videnskabelig model. Kvækermotivets spirituelle objektive udfylder denne plads. Herefter disciplineres samtalerummet først igennem den tidlige industripsykologi, ved hjælp af psykoanalysen i den første Hawthorne-model og humanpsykologien i den anden. Herfra følger vi, hvordan humanpsykologien bliver det dominerende paradigme, der legitimerer en ledelsestænkning omkring samtalerummet fra Teori X til Teori U. Coachingdiskursens governmentality og genealogi består i at udrede disse forbindelseslinjer og deres dispositiver, og vi skal derfor foretage denne rejse endnu en gang, men altså nu mere direkte inde fra psykologiens diskurs.

Vi skal dog gå mere summarisk til værks, fordi grundstenene allerede er blevet lagt i de forrige analyser. Vi skal således nøjes med at analysere tre psykologiske modeller og deres funktion i forhold til symmetriproblemet og "the schema of conversion". Det er psykoanalysen, humanpsykologien og den systemisk-socialkonstruktionistiske model. Der er muligvis også grund til at trække en reference til Foucault og minde om et analysestrategisk forbehold, der samtidig tjener som en præcision. I forbindelse med udviklingen af hypotesen om sammenhængen mellem selvomsorg, det spirituelle objektive og "the schema of conversion" som matrix for subjektivitetens historie, præciserer Foucault at denne hypotese ikke skal misforstås, som om at man i f.eks. psykoanalysen installerer et skjult religiøst og spirituelt motiv:

"However, if you take each of them, you know that in both Marxism and psychoanalysis, for completely different reasons but with relatively homologous effects, the problem of what is at stake in the subject's being (of what the subject's being must be for the subject to have access to the truth) and, in return, the question of the what aspects of the subject may be transformed by virtue of his access to the truth, well, these two questions, which are once again absolutely typical of spirituality, are found again at the very heart of, or anyway, at the source and outcome of both of these knowledges. I am not at all saying that these are forms of spirituality. What I mean is that, taking a historical view over some, or at least one or two millennia, you find again in these forms of knowledge the questions, interrogations, and requirements which, it seems to me, are the very old and fundamental questions of the *epimeleia heautou*, and so of spirituality as a condition of access to the truth." (Foucault 2005c: 29)

12.2 Interviewmodellen "moral traitment" – og psykoanalysens begyndelse

Truth game-analysens første skridt er at lokalisere, hvordan et "governmentalt skema" overlejres, vedligeholdes og transformeres indenfor områder, der kan være meget forskellige fra skemaets oprindelige udgangspunkt. Det er den fremgangsmåde, Foucault benytter, når han i sin genealogiske analyse af etikken, fremhæver, hvordan et spirituelt motiv udveksles imellem filosofien og videnskaberne: "From this perspective [det genealogiske, red.] it seems to me that philosophy superimposes the functions of spirituality upon the ideal of a grounding for scientificity" (Foucault 1994a: 294).

På samme måde kan vi i den følgende analyse arbejde ud fra en lignende påstand at i takt med at psykologien uddifferentierer sig i forskellige discipliner og teknikker, og samtidig med at coachingmodellen implementeres i en virksomhedssammenhæng, desto mere klart bliver det at symmetriproblemet i coaching hænger sammen med at det kliniske interview finder sammen med en spirituel-filosofisk model, som fra begyndelsen af udgør coachingpsykologiens vigtigste referencematrix og vedbliver med at være det. Det er netop en af grundene til at jeg har gjort så meget ud af Hawthorne-studierne, fordi vi her kan følge nogle af de problemstillinger, som gælder for integrationen af det kliniske interview i en virksomhedssammenhæng. Vi kan tilmed følge, hvordan symmetriproblemet ændrer karakter, idet interviewets teori og metodegrundlag ændres fra et psykoanalytisk perspektiv til et humanpsykologisk, en vending som markerer et brud på samtalsnormative mønstre (fra analyse af den andens person til en ikke-dømmende og ikke-styrende holdning) såvel som samtals teknik- og færdighedsniveau (forskellige teknikker til håndtering af asymmetri, fra projektion og overføring til kongruens og anerkendelse). Hawthorne-modellen er i den sammenhæng det tætteste, vi kommer på coachingsamtals "organisatoriske virkelighed" i et ledelseshistorisk perspektiv, ligesom den er et vigtigt historisk referencemålepunkt i det komplicerede institutionelle netværk mellem forskning, industri og politik, som kendetegner det "samtalegenealogiske mønster". Hawthorne-interviewets psykoanalytiske oprindelse går tilbage til det franske hospital Saint Salpetrière, der har en særlig rolle som vidensinstitution i forhold til etableringen, fornyelsen og distributionen af den kliniske interviewmodel i en psykoterapeutisk metode.

På Saint Salpetrière udvikler Philippe Pinel (1745-1826) en terapeutisk samtalemethode, som ændrer i symmetriproblemet samtaleøkonomi ved at udvide det psykiatriske blik på den sindslidende til også at omfatte personens moral og personlige historie. Det er denne udvidelse af klientens humanitet, hvor patienten igennem en mere fri fortælling åbner op for en anden type viden om sig selv. Det er en proces, som både omfordeler symmetriproblemet, og som samtidig videreudvikler samtalen som et projektivt rum ved at klientens selviagttagelse i højere grad bliver grundlaget for at anerkende ham som selvstændigt individ. Andre typer af identifikationer bliver mulige, således at selve den terapeutiske samtale langt mere direkte kan aktivere venskabs og familielivets moralske følelsesregister *indenfor* den professionelle samtalerelation.

Metoden kalder Pinel for *traitement moral*. I England (York) bliver den videreført af kvækeren William Tuke (1732-1822) i velgørhedsarbejdet omkring *The Tuke Family* – der både involverer et asylhjem for samfundets udsatte og en stor industrivirksomhed indenfor teproduktion (det nuværende Twinings). I dag er både Pinel og Tuke vigtige historiske referencer for hospitaler med speciale i psykoterapi. Et godt eksempel er McLean Hospital i Boston, USA's bedste hospital i

2008, der på sin hjemmeside fortæller at de står på skuldrene af traditionen fra Pinel og Tuke. McLean Hospital er tilknyttet Harvard University som medicinsk forskningsenhed, og hospitalet faciliterer i dag et af verdens førende forskningscentre i coaching, der ledes af Carol Kaufmann. Den psykologiske tradition, som coachingafdelingen fortrinsvis knytter an til, er den positive psykologi, der ønsker – ligesom Pinel i sin tid – at gøre op med den diagnostiske, patologiske forståelse af menneskets psyke. Men ligesom der er repræsentanter, der bestrider ”humaniseringen” i HR-bevægelsen ud fra et argument om at det tværtimod er en intensivisering af tayloriseringens disciplineringsfelt (Legge 2005; Townley 1994), så står Pinel heller ikke uantastet som en frihedshelt i humanismens og de positive videnskabers navn. En sådan læsning kommer ikke overraskende fra Foucault:

”[...] der er ikke nogen psykiatrihistorie eller lægevidenskabshistorie, som ikke ser disse personer [Pinel, Tuke, m.fl.] som symboler på et dobbelt frembrud: tilsynekomsten af en humanisme og fremkomsten af en omsider positiv videnskab. [...] Tingene forholder sig helt anderledes. Pinel, Tuke, deres samtidige og deres efterfølgere gjorde ikke interneringens tidligere former for praksis mere smidige; de strammede dem tværtimod omkring den gale. Det mønster- asyl, Tuke stiftede i nærheden af York, skulle omgive den sindssyge med en slags familie, hvor han skulle kunne føle sig hjemme; rent faktisk underkastes han netop herved en uafbrudt social og moralsk kontrol; at helbrede ham vil sige at genindprente ham afhængighedsfølelse, ydmyghed, skyldfølelse og taknemmelighed, følelser, som er familielivets moralske grundlag. [...] Pinel bruger [...] en lignende teknik efter at have ’befriet de fastlænkede’. [...] Men omkring dem genoprettede han en moralsk fastlækning, som omformede asylet til en slags vedvarende domsinstans.” (Foucault 2005a: 120-21)

Psykoanalysen grundlægges på Saint Salpêtrière. Først indledningsvist af Pierre Janet (1859-1947), siden mere systematisk af Freud (1856-1939), der studerede i sine unge år på Salpêtrière under de to mest kendte hypnosepsykiatrikere, Jean-Martin Charcot i Paris og Bernheim ved universitet i Nancy. Den tidlige psykiatris eksperimenter med hypnose vidner om en vigtig fase i håndteringen af symmetriproblemets indflydelse på terapiens effektivitet. Efter i årevis at have praktiseret hypnose forlader Freud denne teknik med følgende begrundelse: ”Det var et håndlangerarbejde, ikke nogen videnskabelig gerning, og mindede om magi, besværgelser og hokuspokus; [...] metoden var på ingen måde pålidelig. [...] Men ubehageligere end denne metodes lunefuldhed var resultaternes manglende holdbarhed.” (Freud 2004: 346)

”Det magiske hokuspokus” i hypnosen, som Freud her fremhæver negativt, kan han et andet sted fremhæve mere positivt som et grundlæggende træk ved sprogets helbredende egenskaber: ”Ord var oprindelig trolddom, og ordet har endnu i dag bevaret meget af sin gamle trolddomskraft. Med ord kan et menneske gøre et andet menneske lykkeligt eller drive det til fortvivlelse, med ord videregiver læreren sin viden til eleverne, og med ord river taleren forsamlingen med sig og bestemmer dens domme og afgørelser. [...] Vi vil altså ikke bagatellisere ordenes anvendelse i psykoterapien, men være tilfredse, hvis vi kan være tilhørere til de ord, der veksles mellem analytikeren og hans patient” (ibid.: 13). ”Men heller ikke dette kan vi”, tilføjer Freud, fordi den samtale, som karakteriserer den psykoanalytiske terapi vedrører ”det mest intime”, som vi skjuler for os selv og andre (ibid.). Problemet er altså at så snart samtalen mellem psykoanalytikeren og patienten bevidnes ødelægges det fortrolige rum og den intimitet, der er garanten for at samtalen kan omsættes

til sandhed. Freud må altså afvise muligheden for tredje parts observation af samtalen, hvilket på den ene side destruerer muligheden for at anvende videnskabelige metoder til at dokumentere samtals effektivitet, men det er netop prisen for at bevare dens evne til at producere sandhed:

”Den samtale, i hvilken den psykoanalytiske behandling består, tåler ingen tilhører; den lader sig ikke demonstrere. [...] De oplysninger, som analysen har brug for, fremkommer han [patienten, red.] kun med under forudsætning af en særlig følelsesbinding til lægen; han vil tie, så snart han bemærker et eneste vidne, der er ham uvedkommende. Disse oplysninger vedrører nemlig det mest intime i hans sjæleliv – alt det, han som socialt selvstændig person må skjule for andre, og dernæst alt det, han som homogen personlighed ikke vil tilstå over for sig selv.” (ibid.)

Vi ser af dette citat at det er bekendelsesarbejdet, som først og fremmest censureres, når en fremmede kigger på. Freuds erfaring med den terapeutiske ”ydelse”, som fører til øjeblikket for produktionen af det ”mest intime” – svarer til den pointe, som blev fremhævet tidligere: På det sted i samtalen, hvor symmetriproblemet erfares allerstærkest, er der også allermest på spil i forhold til, hvad de samtalende er parate til at fortælle om sig selv. Gennembruddet i symmetriproblemets samtaleøkonomiske dynamik, dens ”effektivitet”, og det krav om dyb fortrolighed og tillid, som det indebærer, kan vi kalde ”den terapeutiske samtals tyngdelov”, der siger at genvindelsen af et menneskes psykiske balance må gå igennem et samtalebaseret erkendelsesarbejde med en anden. Fortællingen om os selv, der har frisættende eller blot ”lindrende” karakter, må altså være rettet til et andet menneske, som ubetinget lægger sig det på sinde, som patienten har at sige. Det er netop denne dynamik i den terapeutiske samtals kredsløb, som Freud er blandt de første til at systematisere metodisk og videnskabeligt. En større forståelse for ”det mest intime i sjælelivet” er nøglen til psykisk forandring ifølge Freud, hvor adgangen til det ubevidstes hemmeligheder foregår igennem teknikker som ”symbolsprog”, ”fri association” og ”drømmetydning”, der alle er teknikker til at vende et menneske imod dets egen bevidsthed og erindring. Det er metoderne til at gennemtænke særligt væsentlige erindringer, som bl.a. inspirerer Freud til at fremhæve de tre vigtigste niveauer for det narrative sprog, som kan forny og styrke patientens subjektivitet ad indirekte vej:

1. Det ubevidste artikuleres igennem metaforer og billeder, hvor Freud er den første til at bruge metaforer systematisk i en klinisk praksis til afdækning af det ubevidste.
2. Det ubevidste organiseres i patientens genfortælling af sit livs historie, dvs. en narrativisering af bestemte hændelser i fortiden. ”Du er nødt til at gå ind i historien”, som Freud siger – for derigennem at få kontakt til fortrængt og tabuiseret materiale.
3. Endelig er det en del af den narrative metode at patienten på særligt kritiske steder i historien, hvor han nærmer sig de fortættede betydninger i det fortrængte, oplever at være fortalt af noget, der er større og vigtigere end ham selv, og som han derfor må give plads. (fra *Tankens magt*, bind II, s. 1593)

Det ligger allerede i metafor-begrebet – at det overfører betydning fra et sted til et andet – og altså ifølge Freud fra det ubevidste til det bevidste. Denne indsigt fører til formuleringen af symmetriproblemet i den psykoanalytiske samtale, fordi den leder frem til det vigtigste fænomen, der binder terapeut og klientens relation sammen: Overføringsfænomenet.

Det centrale tyske begreb for "overføring" er *Übertragung*. Freud opdager i den forbindelse, hvordan overføringsmekanismen – den "særlige følelsesbinding" – imellem terapeut og patient er et af psykoanalysens vigtigste redskaber og teknikker til håndtering af symmetriproblemet. Det afgørende består således i at bruge overføringsteknikken til at skabe forbindelse til en tidligere erhvervet erindring:

"Vi overvinder overføringen, idet vi påviser over for patienten, at hans følelser ikke stammer fra den nuværende situation og ikke gælder lægens person, men at de gentager noget, der allerede en gang tidligere er hændt ham. På denne måde nøder vi ham til at forvandle sin gentagelse til erindring. Og da bliver overføringen, der, hvad enten den var kærlig eller fjendtlig, i hvert fald syntes at være den stærkeste trussel mod kuren, til dennes bedste redskab, ved hvis hjælp selv de mest tillukkede skuffer i sjælelivet lader sig åbne." (Freud 2004: 324)

Overføringsmekanismen er altså ikke blot et uudgæeligt fænomen i terapi, fordi det foregår ubevidst, som når patienten eksempelvis indstillerer terapeuten som en "faderfigur"; det er også terapeutens vigtigste teknik ifølge Freud. Overføring skaber først en afhængighedssituation i terapiforholdet, som senere kan opløses og føre klienten til en mere selvstændig position. Med andre begreber og helt andre intentioner får vi altså her en forklaringsmodel igennem overføringsfænomenet, som er en systematisering instrumentalisering af Jeg-Du-hypotesen. Overføringen binder først terapeut og klient i en radikal asymmetrisk Jeg-Det-relation, hvor terapeuten f.eks. er projektionsspejl for klienten, men netop igennem italesættelsen af dette problem, bliver det muligt at sætte relationen i bevægelsen imod en mere ligeværdig Jeg-Du-relation. Bemærk at jeg kun bruger Jeg-Du-hypotesen her til at forklare et terapeutisk fænomen, det er på ingen måde ensbetydende med at denne forklaring er i forlængelse af Bubes Jeg-Du-filosofi.

Det er samtidigt vigtigt at fremhæve her, fordi den psykoanalytisk inspirerede coachingspsykologi fastholder Freuds forståelse af sammenhængen mellem erindring, overføring og teknik som vejen til en styrket subjektivitet. Indenfor den freudianske psykoanalyses perspektiv er det altså materiale fra den skjulte side af os selv, der er symmetriproblemet dynamiske klangbund: begæret, det fortrængte, de barnlige reaktionsmønstre, der står på spring til at blive vakt til live, i mødet med et andet menneske. Der er imidlertid også væsentlige dele af coachingspsykologien, som præsenterer sig selv igennem et opgør med den freudianske psykoanalyse, fordi den tværtimod fikserer subjektiviteten i en patologi, og fordi den opererer med terapeuten i en særlig autoritativ rolle. Det gælder især systemisk psykologi, som står stærkt i Danmark, hvorimod psykoanalysen er langt mere integreret i f.eks. den engelske og amerikanske coachingtradition. I den amerikanske coachingspsykologi er Seth Allcorns bidrag til coachingantologien *Evidence Based Coaching* et godt eksempel (fra Grant & Stober 2006). I kapitlet, der bærer titlen "Psychoanalytically Informed Executive Coaching", eksemplificeres den narrative erindring med den situation, hvor coaches opfordrer ledere til at fortælle konkrete historier om deres medlemskab i organisationen. Her skabes der en reflektiv læringskontekst, hvor lederen ifølge Allcorn vil komme til at italesætte relationelle mønstre og interpersonelle konflikter, som "typisk stammer fra barndommen" (Allcorn 2006: 131).

Et andet godt eksempel på denne tænknings indflydelse på coachingspsykologien kommer fra Roland Brunner fra Institute of Psychoanalysis and Management i Paris. Brunner begrundet psykoanalysens berettigelse i en coaching- og ledelsessammenhæng i det, han kalder for arbejdslivets "narcissistiske kontrakt". Narcissismen er et problem i psykoanalytisk terapi, fordi klientens kærlighed til sig selv blokerer for evnen til at etablere en følelsesmæssig binding til terapeuten (overføringen). Arbejdsidentiteten er det moderne menneskes ego, men det er netop den psykoanalytiske coachings vigtigste opgave at stille spørgsmål ved dette ego og i stedet vende den enkelte leder eller medarbejders opmærksomhed på hans eller hendes position som subjekt. Denne vending skal fungere som en modvægt til virksomhedens socialisering af lederen eller medarbejderens professionelle identitet (Brunner 1998: 515). Men hvad betyder det for coachens funktion: "Is the coach a jester, an *éminence grise*, a scapegoat, a confessor, a confidant, an intellectual guide, a mentor, a maternal figure, a severe father, a therapist. The avatars of the transference are manifold" (ibid.: 515-16). Overføringspotentialer er mangfoldigt, når så forskellige roller blandes sammen i den samme funktion. Det ændrer ifølge Brunner ikke ved den pointe at enhver ny tilegnelse af en styrket subjektivitet må følge "gensidighedens lov", og lederen slipper ikke for denne regel. Det er netop heri at behovet for coaching har sin mest bydende nødvendighed:

"It is necessary for the subject to pass via the other in order to have access to his or her truth: and the manager does not escape this law. Would coaching thus be the modern version of the Socratic dialogue? [...] Above all, coaching is an encounter between a subject who has a demand (the manager) and a supposed subject of knowing (the coach). Such a situation can indeed be compared to the demand addressed to a psychoanalyst." (ibid.: 516)

Coachingmodellens første lov: "Det er nødvendigt at ethvert subjekt passerer igennem et andet menneske for at få adgang til sandheden om sig selv." Brunners formulering kunne næppe være tættere på symmetriproblemet, som vi allerede har fremhævet utallige gange i forbindelse med bl.a. den sokratiske jordemoderkunst og i Foucaults forelæsninger over "subjektets hermeneutik". Samtidig pointerer Brunner at samtalerelationen må være asymmetrisk i kraft af coachens merviden og position som ekspert, og det er netop denne asymmetri, som gør sammenligningen med psykoanalysen relevant. Men her taler Brunner i forlængelse af Freud og ikke Sokrates. Sokrates hævdede jo netop sin ikke-viden som udgangspunktet for at hjælpe et andet menneske igennem dialog. En formel, som siden implementeres i den dialogiske askese udtrykt igennem formularen: non-authoritarian, non-directive, non-judgmental. Endvidere er det interessant at Brunner anbefaler at man arbejder med psykoanalysen i en virksomhedskontekst. Han refererer direkte til Freud "who indeed suggested that the pure gold of psychoanalysis should be mixed with lead" (ibid.). Hvad yder en sådan alkymi til virksomhedens kredsløb? Igen: Den styrker individets subjektivitet igennem en transformation af vedkommendes "væren" – i dette tilfælde lederens. Målet er arbejde med hans position som subjekt, "his position as subject", som grundlaget for tilegnelsen af en livskunst: "Psychoanalytic coaching helps the manager to know how-to-be, rather than how-to-seem: it helps him integrate 'know-how' or a knowledge of 'doing' (*savoir-faire*) into a knowledge, or art, of 'being' (*savoir-être*), and of 'living'" (ibid.).

I samme moment understreger Brunner at værdien af coaching på et psykoanalytisk grundlag ligger i selve den udformning af samtalerummet, som knytter sandhed, ledelse, erkendelse, subjektivitet og erhvervelsen af en ny ethos sammen:

"Psychoanalytic coaching is a way of rendering meaningful a management that encompasses the respect of oneself and others, as well as the respect of a personal ethics that is called to the fore, or perhaps to be discovered. It offers the manager much more than a simple attentiveness to what he has to say; for it provides a place where he can hear himself in an intimate space, even if his own truth is not always agreeable to hear in so far as the encounter with an analyst is always troubling." (ibid.: 517)

I dette citat finder vi hele denne afhandlings problemfelt sammenfattet igennem den serie af begreber, som udgør truth game-analysens analysens anliggende. Udover problematiseringslinjerne – ledelse, erkendelse, subjektivitet i en sammenhæng omkring erhvervelsen af sandheden om sig selv – får vi også den spirituelle askeses objektiv i tilgift: For et bedre liv og en styrket subjektivitet må vi betale med det møjsommelige, altid problemfyldte arbejde med os selv. I Brunners krav om at modtageren af coaching må være parat til at problematisere sider af sig selv, aner vi imidlertid også skitsen til nogle af de anstødssten i den freudianske individualpsykologi, som coachingpsykologien senere tager afstand fra i udviklingen af sin egen faglighed. Generelt identificerer coachingpsykologien Freud som en pessimist med et lidt for negativt menneskesyn, som kun dårligt lader sig forene med coachingspsykologiens optimistiske præstations- og dannelsesideal. Der er med andre ord for meget "bagudskuende problemfokus" og "navlepilleri" i psykoanalysen. Freud bliver tilmed stikkende i forestillingen om det ubevidste og "familieromanen", dvs. alle narrative om forholdet til faderen og moderen som de afgørende identitetsfortællinger. Freud bekæmpede desuden religion og spirituelle forestillinger som "kulturelle neuroser", og han ville således næppe have meget til overs for moderne "spirituelle" koncepter for selvrealisering og mindfulness. Ikke desto mindre ser vi hos ham og implementeringen af den psykoanalytiske coachingmodel et spirituelt motiv som en funktion i symmetriproblemet og "the schema of conversion". Vi kan nu forlade Freud og gå videre med Jung, hvor meget af kritikken af den freudianske psykoanalyse kommer fra.

12.3 Jungs bidrag til coachingspsykologien

Coachingspsykologiens kritik af Freud er som sagt først og fremmest inspireret af nogle af hans mest berømte elever. Det gælder f.eks. C.G. Jung (1875-1961) og Roberto Assagioli (1888-1974), som begge har udviklet centrale begreber og forståelser, som er vigtige for udviklingen af coachingspsykologien. Der er god grund til at gøre mere ud af Jung (1875-1961) end af Freud (1856-1939), først og fremmest fordi at han står coachingspsykologien langt nærmere end Freud på en række afgørende områder. Jung er i den forstand tættere på den amerikanske psykologs "founding father", William James fra Harvard Medical School; de har begge studeret hos Pierre Janet i Paris, og de er begge stærkt optaget af bevidsthedens spirituelle dimension. Jung foregriber coachingspsykologien på i hvert fald fire områder:

- Jung bidrager til en mere positiv og optimistisk psykologi, idet han afviser Freuds fiksering i det patologiske blik, der ikke kan se på et andet menneske uden at placere vedkommende indenfor det syges horisont. Jung tilkendegiver det spirituelle en større plads i menneskets individualiseringsproces, bl.a. igennem studiet af mytologi og alkymi.

- Jung bidrager væsentligt til udviklingen af den typologiske psykologi, der forstår et andet menneske ud fra bestemmelsen af ham eller hende som en særlig type og karakter (f.eks. ekstrovert, introvert, osv.). Jung udvikler 16 personlighedstyper, som danner teorigrundlaget for den udbredte Myers-Briggs-Type-Indikator (MBTI)
- Jung kritiserer og justerer Freuds "familieroman" som det afgørende tolkningsmønster for psykoanalysen, dvs. hans alt for snævre forståelse af forældrenes betydning (især "faderkomplekset") for personlighedens udvikling. Jung afviser imidlertid ikke det narrative sprogs betydning for at forstå det ubevidste – tværtimod udvider han det betragteligt (se f.eks. *Psychologischen Typen* fra 1921).
- Endelig fremhæver Jung overføringsmekanismens gensidige karakter (overføring-modoverføring)

12.3.1 Afvisningen af det patologiske blik som grundlag for selvrealiseringens psykologi

Det er helt generelt for coachingpsykologien – på trods af dens sammensatte karakter – at den hylder et menneskesyn, der orienterer sig imod det raske, det sunde og menneskets positive muligheder for at tage skæbnen i egen hånd. Samtidig er der en tendens til at identificere Freud som repræsentant for det modsatte synspunkt, der forstår mennesket ud fra et deterministisk syn: Vi er styret af vores drifter; friheden til at give tilværelsen et selvstændigt og dækkende udtryk er en illusion. Freud er derfor – men ikke altid med rette – blevet kritiseret for sit pessimistiske grundsyn og kulturressentiment. I det følgende citat vender Jung sig også imod en anden af psykoanalysens vigtigste repræsentanter, nemlig Alfred Adler, men det afgørende er at han afviser det patologiske blik hos Adler og Freud i deres forståelse af, hvad det vil sige at være menneske:

"Jeg kan ikke forskåne nogen af de to skoler [Freuds og Adlers, red.] for den bebrejdelse, at de forklarer mennesket for meget fra den patologiske vinkel og ud fra dets defekter. Et overbevisende eksempel herpå er Freuds manglende evne til at forstå den religiøse oplevelse. Jeg vil i modsætning hertil hellere forstå mennesket ud fra dets sundhed og også befri den syge fra netop den psykologi, som Freud fremstiller på hver side i sine værker. Jeg kan ikke se, hvor Freud nogetsteds rækker ud over sin egen psykologi, og hvorledes han befrier den syge fra det onde, som lægen selv lider af. Hans psykologi er psykologien for en neurotisk tilstand." (Jung 1993: 217)

Et andet sted berører Jung, hvordan den psykoanalytiske selvforståelse fører til en form for selvforblændelse, hvori det er meget let at falde for "følelsen af at eje en nøgle, der åbner mange, måske endog alle, døre. Psykoanalysen selv har denne naive ubevidsthed om sine grænser"(Jung 2001: 148). Vi står altså i midten af symmetriproblemet som et kardinalpunkt for kontroversen mellem Jung og Freud. Jung kritiserer Freud for at ende med en begrænset psykologi, der stirrer sig blind på det neurotiske, og som lukker sig om sig selv i en overdreven tillid til egen formåen. Jung lod sig heroverfor i højere grad inspirere af det spirituelle (mytologi og alkymisme) som drivkraft for selvets udvikling. Philip Rieff taler f.eks. om, hvordan det bliver en besættelse for Jung at finde den "personlige myte", der kan udfolde tomrummet efter den kristne mytes kollaps (2006: 93). Rieff analyserer de spirituelle motiver i psykoanalysen efter Freud, der ifølge Rieff markerer denne disciplins højdepunkt. Siden er det gået ned af bakke, og de stolte oplysningsidealer er gået den samme vej. *The Triumph of the Therapeutic* er en apokalypse over det spirituelles genkomst.

Jungs søgen efter en alternativ myte og spiritualitet fører ham til en væsentlig distinktion, idet han skelner mellem en socialt styret identitetsdannelse (*personlig udvikling*) og en subjektiveringsproces, der er bedre i overensstemmelse med den enkeltes bedste tilbøjeligheder og natur (*individuation*). Med personlig udvikling forstår Jung en form for selvdisciplin, der fungerer på grundlag af nogle kulturelle normer, som det enkelte menneske har overtaget uden mulighed for at tænke over, om de er i overensstemmelse med ens bedste tilbøjeligheder. Vi socialiseres ind i forskellige roller, som muligvis ikke får det bedste frem i os selv. Disse normer og roller internaliseres i personligheden og manifesteres i *persona*, der, som Jung fremhæver, betyder "maske". Heri ligger også et udtryk for at identitetsdannelsen på niveauet for personlig udvikling er overfladisk og i højere grad defineret af andre end en selv. Arbejdet med at udvikle sin personlighed er:

"en slags selvopdragelse, men én der er for vilkårlig og for voldelig. Der må til gunst for et ideelt billede, som man gerne vil forme sig til, ofres for meget alment menneskeligt. Hvorfor sådanne 'personlige' mennesker også altid er meget ømfindtlige, for der sker alt for let noget, der ville kunne bringe et uvelkomment element af deres virkelige ('individuelle') karakter op til bevidstheden. Dette udsnit af kollektivpsyken, der ofte er kommet i stand med stort besvær, har jeg betegnet som Persona. Ordet Persona er virkelig et passende udtryk for dette, for persona var oprindeligt den maske, som skuespilleren bar, og som betegnede den rolle, spilleren optrådte i. ... den er, som dens navn siger, kun en maske for kollektivpsyken, en maske der foregøgler individualitet, der får andre og én selv til at tro, at man er individuel, mens man dog kun spiller en rolle, som kollektivpsyken taler i. ... I grunden er Personaen ikke noget 'virkeligt'. Den er et kompromis mellem individ og samfund om, 'hvad man synes at være'. Man antager et navn, erhverver en titel, repræsenterer et embede og er dette eller hint." (2001: 164-65; 1964, Band 7, pp. 245-246)

I *persona*-begrebet ligger en kulturkritik, som Jung deler med Freud, og som både er båret af en frygt for kollektivpsykens totalitære element, men som også handler om at fastholde et frihedsideal for individet. I *persona* kommer dette frihedsideal ikke til udtryk; det er begrænset af personaens sjælløse konformitet, "en rolle, som kollektivpsyken taler i" (2001: 202), der sætter alt ind på at vinde andres anerkendelse og ender med et liv, der er levet efter andres forventninger. Et menneske, der har sat alle sine kræfter ind på udviklingen af en *persona*, vil ifølge Jung betale prisen med en svær neurose.

Overfor *persona*-begrebet stiller Jung *individuationen*, der er en mere rig og rodfæstet subjektivitet. Individuation er mere "dyb" og beror på en mere autentisk dannelses- og tilegnelsesproces; båret af et ideal, som taler direkte ind i coachingspsykologien, "det går godt i spænd med coaching [...] processen med at blive hel og at realisere ens unikke vej fremad" (Williams 2006: 12, cf. Drake, Gørtz & Brennan 2006). Om individuationen siger Jung bl.a. at det er et udtryk for en mere autentisk og selvstændig identitetsudvikling; den er i bedre overensstemmelse med vores inderste og bedste potentialer – eller som Jung selv siger "vores inderste, sidste og usammenlignelige egenart." Individuation er at blive sit eget selv, som ifølge Jung bedst kan oversættes med "selvrealisering" eller med "selv virkeliggørelse" (Jung 2001: 183). Pointen er at det er al terapies mål at bistå et andet menneske med at finde og realisere sin individuation.

12.3.2 Personlighedstyper – introvert eller ekstrovert

I afhandlingens sammenhæng er det interessant at distinktionen mellem *personlig udvikling* og *individuation* fører til formuleringen af symmetriproblemet i den professionelle samtale, men med den særlige vinkel at dette problem handler om at matche eller mismatche den andens personlighedstype. Dette argument udfoldes forskellige steder, men bl.a. i en anden af Jungs store indsatser, nemlig udviklingen af personlighedstype-psykologien. Jung udgiver i 1921 det store værk *Psychologischen Typen*, selvom typeteoriens mere moderne succes skyldes ikke mindst Katharine Briggs og Isabel Briggs Meyers, mor og datter, der på baggrund af Jung introducerer Meyers-Briggs Type Indikator (MBTI). Grundlæggende opererer Jungs typeteori med fire forskellige bevidsthedsfunktioner, som coachingspsykologien oversætter til teknikker – sansning, tænkning, følelse og intuition. Disse bevidsthedsfunktioner kan være mere eller mindre orienteringsskabende for de to overordnede bevidsthedsindstillinger: ekstrovert (udadvendt) og introvert (indadvendt). Pointen er at MBTI er et værktøj til at skabe viden om os selv såvel om den anden med henblik på effektiv kommunikation:

”En af typologiens helt store værdier ligger i, at den kan hjælpe én til at reflektere over, hvordan man selv og andre kommunikerer. Den bidrager til en indsigt i, hvordan foretrukne bevidsthedsindstillinger og –funktioner præger kommunikationsstilen. En sådan indsigt er nyttig, for det giver tit anledning til misforståelser og konflikter, at forskellige mennesker anvender forskellige typologiske indstillinger og funktioner, når de taler med hinanden.” (Grønkjær 2004: 11)

Type-teoriens væsentligste værdi i en kommunikations-sammenhæng står og falder således med muligheden for at håndtere symmetriproblemet igennem en viden om sig selv og det andet menneskes type. Præmissen for denne ligning er at der til bestemte personlighedstyper svarer bestemte sprogkoder, som kan matche det andet menneskes bevidsthedsmodel. Når det lykkes, kaldes det ”rapport”. Desto højere grad af match, desto mere direkte ”hul igennem” er der til den anden. Præmissen er altså også at vi kan styre meningen med det, vi siger og hører, igennem denne viden om vores egen og den andens type. Fra en erkendelsesteoretisk synsvinkel er det en dybt problematisk antagelse, som siden den sene Wittgenstein er blevet afvist med sprogfilosofiske argumenter. Jung tager selv et vigtigt forbehold, der går i den retning. Der er ifølge Jung i det hele taget ikke grund til at have store forhåbninger i forhold til ”kunsten at sætte sig ind i sjælen hos et andet menneske”; tværtimod gælder det om at agte på det andet menneskes ubestemmelighed:

”Det overvældende flertal af mennesker er helt ude af stand til individuelt at sætte sig ind i sjælen hos et andet menneske. Dette er oven i købet en ganske sjælden kunst, der ikke engang rækker særlig langt. Selv det menneske, som vi mener at kende allerbedst, og som selv bekræfter over for os, at vi forstår det helt til bunds, er i grunden fremmed for os. Det er anderledes. Og det yderste og bedste, vi formår at gøre, er i det mindste at ane dette Andet, at agte det, og at vogte os for den voldelige stupiditet at ville tyde det.” (Jung 2001: 229-30)

Ikke desto mindre er anvendelsen af personlighedsprofiler til alle typer af samtaler en særdeles udbredt praksis – også som et vigtigt redskab i coachens værktøjskasse. Teorien bag MBTI og lignende personlighedsprofiler gør eksplicit meget ud af at understrege at det er personen selv, der er den højeste autoritet på fortolkningen af profilen, men i en virk-

somhedskontekst er der alligevel begrænsede rammer for denne fortolkning, og man må spørge om den "viden", som personlighedsprofilen yder, forstærker symmetriproblemet frem for at reducere det. Det ligger jo i luften at profilen gerne skal udmøntes i en form for selverkendelse hos medarbejderen og en handleplan eller uformel kontrakt, hvor vedkommende afgiver et løfte om at forbedre sine "udviklingspotentialer" og performance. Medarbejderen er altså underlagt en "mild" form for tvang til at udlægge sine egne tilbøjeligheder i overensstemmelse med virksomhedens mål. Hertil kan man indvende at det nu engang er virksomhedens opgave at optimere de menneskelige ressourcer med de redskaber, der tjener det formål, ligesom de fleste virksomheder vil sige at de "kun" bruger tests- og personlighedsprofiler som "dialogredskaber", det er selve samtalen omkring testen, der er det vigtigste. Men det er netop pointen at den aktive brug af personlighedsprofiler skaber en særlig type samtale, som dybest set er umyndiggørende, selvom det er medarbejderen selv, der får lov til at fortolke profilen. Det umyndiggørende handler ikke om, hvor meget eller lidt lederen fortolker eksplícit med på udlægningen af profilen, men derimod selve situationens krav om medarbejderens selveksamination, at han forventes at tegne et billede af sig selv, som skal godkendes, vurderes, accepteres, anerkendes. Det behøver der ikke være noget negativt i for alle. Mange mennesker elsker tværtimod den stemning af eksamen og karaktergivning, som samtaler af denne type skaber. Problemet er således i højere grad at samtalen fikseres i en af to retninger: Enten som en lidt uværdig selvevaluering, hvor medarbejderen stræber efter et billede af sig selv, som gør lederen tilfreds. Eller også ender samtalen i en urealistisk og klicheagtig anerkendelse af sig selv

Hele denne diskussion om personlighedsprofiler, det mulige eller umulige i at "sætte sig ind i et andet menneskes sjæl" og at tage vare på det "fremmede", relaterer sig direkte til symmetriproblemet. Det gælder først og fremmest opgaven med til at tolke på den andens psykologi, som lederen er nødt til at for at kunne lede vedkommende. Det fremgår blandt andet af en rapport om "ledere der lykkes" i det offentlige udgivet af Væksthus for ledelse, hvor det hedder at de skal "skal læse sine medarbejdere" for at være "gode til mennesker" ("Ledere, der lykkes" 2005: 12). En pointe, som kan sammenlignes med de "fire niveauer for aktiv lytning" i kunsten at læse et andet menneske, som udvikledes i forbindelse med Hawthorne-modellen: 1) At lytte til det sagte, 2) at lytte til følelserne *bag* det sagte, 3) at lytte til det, den anden *ikke* ønsker at sige og 4) at lytte til det, den anden ikke kan sige uden hjælp. Det er her projektions- og overføringsmekanismerne igen bliver relevante, "the ghost in the process" (McAuley 2003: 11) den terapeutiske samtales "bedste redskab, ved hvis hjælp selv de mest tillukkede skuffer i sjælelivet lader sig åbne", som Freud siger (2004: 324). Jung er på det punkt mere i vildrede end sin læremester. Han taler ligefrem om "overføringens halvt fornøjelige, halvt smertelige, ja ligefrem tragiske problemer: "Jeg ville aldrig være blevet tvunget til at udarbejde denne omfattende symbolik og foretage denne omhyggelige undersøgelse af paralleller, hvis ikke netop overføringen havde voldt mig så frygtelige kvaler" (Jung1993: 142-143). Typeteorien, udviklingen af det narrative symbolsprog som nøgle til erindringens lukkede døre, overføringsfænomenet kædes her sammen med symmetriproblemet, der vedrører vanskelighederne med at skabe kontakt og emotionel harmoni i den professionelle samtale og dermed spørgsmålet om, hvordan to mennesker kan blive mere virkelige for hinanden ved at tale sammen. "Mere virkelige" skal forstås i betydningen: Erhvervelsen af en styrket subjektivitet igennem individuation.

12.4 Assagioli – en spirituel psykoanalytiker forud for sin tid

Jung er som sagt tættere på coachingparadigmet end Freud, bl.a. i kraft af kritikken af Freuds foretrukne forklaringsramme på klientens historie ("familieromanens emotionelle kedsommeligheder"). Der er ifølge Jung for lidt vitalitet i Freuds psykologi, for lidt livsglæde og vilje til at tage skæbnen i egen hånd. Jung kalder dette argument for det "tredje særkende", der adskiller ham fra Freud (Jung 1993: 220). Heri havde Jung en kampfælle i Roberto Assagioli (1888-1974), som er vigtig for udviklingen af transcendentel-psykologien i 1970'erne og den senere coachingspsykologi. Ligesom Jung ønsker Assagioli at fremhæve den spirituelle dimensions positive betydning for menneskets udvikling, og han bidrager til den transpsykologiske bevægelse igennem begrebet *psykosyntese* som et udtryk for enheden mellem krop, sjæl og ånd (Assagioli 2006: 108).

Assagioli er vigtig for coachingspsykologien af mindst tre grunde: Han understreger træning i empati som det middel, der kan overvinde asymmetrien i professionelle samtaler (her er han på linje med Freud og Jung). Han forbereder Abraham Maslows model for selvrealisering igennem et behovshierarki, og endelig har Assagiolis spirituelle model – psykosyntesen – inspireret John Whitmore i *Coaching på jobbet* til forestillingen om en højere, iboende og efterstræbelsesværdig natur i mennesket, "en dybere identitet", "a higher organizing principle" (Whitmore 1998: 142). Ifølge Whitmore er Assagioli således repræsentant for "den fjerde bølge" i psykologien (den "transpersonlige bølge"), selvom han kronologisk hører til tidligere. Også i den internationale coachinglitteratur fremhæves Assagioli for hans spirituelle identitetspsykologi: "the wisdom of the inner self" (Williams 2006: 13, cf. Drake, Gørtz & Brennan 2006).

Denne tematiske matrix – 1) en konstruktiv tilgang til symmetriproblemet, 2) et ideal om selvrealisering på baggrund af 3) forestillingen om en særlig autentisk identitet – udgør en væsentlig del af coachingspsykologiens grammatik, grundmotiver og samtaleidealer og tjener dermed som en distributionsnøgle til den vidensproduktion, som samtalen "skaber" eller "organiserer" for de samtalende. Ligesom Freud og Jung anser Assagioli empatien for at være det middel, der kan overvinde asymmetrien imellem de samtalende:

"Det kan opnås ved aktivt at opvække, eller lade sig gennemtrænge af en dyb menneskelig interesse for den person, man har en vilje til at forstå. Det betyder at nærme sig ham eller hende med sympati, med respekt, og endog med beundring, som et 'Du' og på den måde etablere et dybere indre forhold [...] Empatisk træning hjælper ikke kun til at opnå en sand forståelse af andre, men bidrager også til en mere favnende menneskelighed." (Assagioli 2005: 80)

I dette citat taler både Martin Bubers Jeg-Du-motiv, men også den grundlæggende dialogfilosofiske ide at det først er i mødet med den anden at menneskets fulde humanitet og sandhed kan virkeliggøres, den sokratiske grundlov, som Brunner formulerede ovenfor. Imod slutningen af sin bog citerer Assagioli psykologen, Gordon Allport, i forbindelse med det vanskelige i at kende et menneske – og antyder et næsten Kierkegaardsk ideal om hjælpekunstens første princip – at begynde med at forstå, hvad den anden forstår. Men i modsætning til Kierkegaard, der ville opdrage den anden til at være en sand kristen, så taler Allport om at acceptere den anden i hans forskellighed:

"Virkelig at kende et menneske betyder at være i stand til at indtage hans synspunkt, at tænke inden for hans referenceramme, at drage fornufts slutninger ud fra hans præmisser. Kendskab fører os til den erkendelse, at den andens eksistens virker fornuftsbetonet og konsistent, set fra hans synsvinkel, uanset hvor afvigende den kan være fra vores" (ibid.: 218).

Viden om det andet menneske – virkelig at kende et menneske til bunds – er altså ifølge Allport både muligt og forudsætningen for at løse symmetriproblemet, fuldkommen at være i stand til at tænke som den anden. Ligesom det er tilfældet med Jung, så fører håndteringen af symmetriproblemet for Assagioli videre til en spirituelt motiveret forestilling om et særligt kraftfuldt personcentrum. Det fremgår bl.a. af hans sidste værk fra 1974 (*Viljens psykologi*), som han skriver i en sen alder af 86 år (han dør samme år). Her taler han om at finde ind til kraften i vores dybeste motivation, der er selvets "grundtone", men denne inderste hemmelighed kan være skjult for os selv, og vi kan derfor have en personlighed, der ikke er i overensstemmelse med vores "væsens dyb" (Assagioli 2006: 8).

Assagioli deler her Maslows ide om at menneskets personlige udvikling går igennem forskellige behovsniveauer, der bevæger sig fra det fysiske over det egocentrerede til det spirituelle. De deler også inspirationen fra østens mystik, navnlig den kinesiske taoisme og det vigtige grundprincip *wu wei*, der i Zen-kalligrafien tegnes som en cirkel. *Wu wei* refererer til den vises handling, der spontant gør det rigtige på rette tid og sted, men uden at kunne begrunde det i en særlig viden eller forestilling. *Wu wei* er et billede på den vise, der handler klogt, men ikke-vidende. Det er østens svar på det sokratiske princip *docta ignorantia*.

Begrebet *wu-wei* eller den 'taoistiske tilstand' er vigtig at fremhæve her, fordi det samler nogle vigtige tråde for udviklingen af det væsentligste spirituelle motiv i coachingpsykologien. Det tages op som et grundtema af humanpsykologien – af Carl Rogers på baggrund af Martin Buber (se senere), af Abraham Maslow i *The Farther Reaches of Human Nature* (se Assagioli 2005: 24-25), og det fører ind i Inner Game-modellens Zen-buddhistiske idegrundlag. Assagioli fremhæver bl.a. i forbindelse med *wu wei* inspirationen fra buddhismen og især D. T. Suzukis *Essays in Zen Buddhism* fra 1949, som også Gallwey knytter an til. *Wu wei* udtrykker længslen efter menneskets højeste niveau og dybeste potentiale. Det er ifølge Assagioli "menneskets drama såvel som herlighed" at dette højere niveau "før eller siden kræver at blive taget i betragtning og levet" (ibid.: 99). Det spirituelle motiv i coaching handler netop op at kunne høre kaldet fra *wu wei* i vort indre. Det spirituelle motiv refererer til et transcendent niveau i bevidstheden, der går udover (*transcenderer*: "overskrider") det rent materielle for at komme tættere på det i os, der er "åndeligt" og spirituelt ("ånd" = *spiritus*). Også på det punkt kan Assagioli knytte an til Maslows stadieteori, men med McGregors teori X og Y (se tidligere) som mellemkomst. Maslow har, som vi har set, suppleret McGregors to grundindstillinger med en tredje – Teori Z:

"De typer, der hører til de første to stadier hører under Teori X. De er primært bestemt af mangelbehov. Den tredje og fjerde type hører ind under Teori Y. De er primært styret af drifterne mod selvaktualisering. Den femte type kommer under det han [Maslow] kalder Teori Z. Dette er personen som samstemmer sit liv med transcendent værdier." (ibid.: 107)

Den afgørende udfordring er spørgsmålet om, *hvad* der hindrer os i at nå til denne selvrealiseringens klimaks (*wu wei*)? Hos Maslow og med ham Assagioli handler det om at overvinde angsten for ikke at slå til, der er det samme som angsten for at tage ansvar for eget liv – ”Jonas-komplekset”, som Maslow kalder det efter den bibelske legende om Jonas, der bliver spist af en hval, men som får del i Guds nåde – og som hæmmer os i at udvikle vores vigtigste talenter, som vi skylder os selv at realisere. At lide under Jonas-komplekset er at flygte fra sin egen skæbne og storhed, at unddrage sig personlig vækst. Det udtrykker i en vis forstand et anti-freudiansk synspunkt, fordi nødvendigheden af at overvinde indebærer at Narcissos-myten ikke skal bekæmpes, men tværtimod tages i ed som en del af sandheden om os selv. På mange måder er Jonas-komplekset det kompleks, som hele coachingbevægelsen forsøger at overvinde, og som den også stiltiende taler ud fra. Assagioli citerer Maslow:

”I mine egne noter havde jeg først defineret denne forsvarsmekanisme [Jonas-komplekset] som ’frygten for egen storhed’ eller ’undvigelsen af egen skæbne’ eller ’at løbe væk fra sine bedste talenter’. [...] Det er sandelig muligt for de fleste af os at være større, end vi er for øjeblikket. Vi har alle uudnyttede potentialer, eller nogen der ikke er fuldt udviklede. Det er sandt, at mange af os undviger det kald der bor i os. [...] Vi løber så ofte væk fra de ansvar, der dikteres (eller snarere antydes) af vores natur, af skæbnen og endog ind imellem ved et tilfælde, ligesom Jonas for-gæves forsøgte at løbe væk fra *sin* skæbne.” (ibid.)

På baggrund af bevægelsen fra Freud over Jung til Assagioli har jeg forsøgt at vise, hvordan alle tre placerer sin udgave af psykoanalyse indenfor den tematiske matrix – symmetriproblemet, selvindsigt (”det intimeste” hos Freud)/selvrealisering (hos Jung og Assagioli) og en spirituelt motiveret forestilling om et højere identitetsniveau, der overskrider niveauet for selvrealisering (hos Jung og Assagioli). Det er erhvervelsen af en ny subjektivitet, som individet ikke har haft mulighed for at realisere før, selvom det har ligget i kim som subjektets dybeste hemmelighed. Næste skridt er at præsentere den humanpsykologiske model, som i høj grad deler psykosyntesens ”spiritualitet” i forståelsen af den menneskelige identitet, og derigennem mindst lige så insisterende på formuleringen af symmetriproblemet som en funktion i ”the schema of conversion”.

13. HUMANSPSYKOLOGIENS INDFLYDELSE PÅ COACHINGPSYKOLOGIEN

"For at være til hjælp for dig vil jeg sætte mig selv til side – mit selv fra almindelig interaktion – og gå ind i din verden så fuldstændigt, som jeg er i stand til". (Carl Rogers)

I det følgende kapitel skal vi undersøge humanpsykologien, som har haft enorm indflydelse på udviklingen af coaching-paradigmet – især i USA. Vi afgrænser dog denne model til en af humanpsykologiens vigtigste repræsentanter, Carl Rogers (1902-1987), og vi har jo også allerede brugt væsentlige kræfter på Abraham Maslow. I det diskursive netværk, som udgår fra humanpsykologien, må Carl Rogers bestemt regnes for at være et afgørende knudepunkt – i forhold til coachingpsykologien, men i særlig grad i forhold til udviklingen af symmetriproblemets grammatik indenfor professionelle samtaler. Ligesom den systemiske terapi, som vi skal undersøge i næste kapitel, lægger Carl Rogers afgørende vægt på den terapeutiske organisering af samtalerelationen mellem terapeut og klient som den enkeltfaktor, der har størst indflydelse på samtalens terapeutiske effektivitet, men det sker ud fra nogle helt andre forestillinger om det mulige i at realisere et særligt autentisk selv eller menneskeligt potentiale. Hovedværkerne er her *Counseling and Psychotherapy* fra 1942 og *Client-centered Therapy* fra 1951, som Rogers publicerede på baggrund af hans arbejde ved Chicago Counseling Center under Chicago University. Det er dette arbejde, som har været den direkte anledning til at Carl Rogers' terapimodel implementeres som det vigtigste teorigrundlag for udviklingen af *personnel counseling*-konceptet på Western Electric fabrikkerne i Hawthorne-studiernes "2. generations-interviewmodel" (1936-1952).

Implementeringen af den klient-centrerede terapimodel i Hawthorne-interviewet markerer et brud med psykoanalysen som referenceramme for professionelle samtaler i organisatorisk praksis. Carl Rogers er altså ikke blot en vigtig "game-changer" i den forbindelse, han er også en central aktør i det netværk, der binder det genealogiske mønster sammen, som går fra Hawthorne-interviewet til coachingmodellen. Rogers' primære kritik af psykoanalysen udgår direkte fra symmetriproblemet, idet Rogers problematiserer den psykoanalytiske "overføringsrelation", hvor en udvikling i den terapeutiske alliance fra afhængighed til løsrivelse antages at være tyngdepunktet i den terapeutiske samtaleøkonomi. Den psykoanalytiske terapeuts positionering bag klienten på briksen er et klart billede på en fundamental asymmetrisk terapimodel, som Rogers finder umyndiggørende. Heller ikke den adfærdspsykologiske terapimodel kan Rogers acceptere som alternativ. Den er instrumentel i sin fiksering på stimulus-respons-skemaer, og den er asymmetrisk, fordi den installerer terapeuten i en ekspert-position, der manipulerer med klienten igennem en række teknikker. Det fremgår bl.a. af en interessant diskussion mellem Rogers og B.F. Skinner (se Rogers 1989: 79ff.).

For Rogers er det afgørende at terapeuten kan møde klienten som "menneske" i øjenhøjde, ansigt til ansigt; uden at skjule sig bag teknikker eller en professionel maske, og det er realiseringen af dette "ægte" møde, der er forudsætningen for den terapeutiske virkning. Det "menneskelige" skal netop forstås som en symmetrimarkør. Med andre ord er det den dynamiske bevægelse fra en asymmetrisk til symmetrisk relation, der er nøglen til den klient-centrerede terapi. Det er en hypotese, som Carl Rogers aldrig forlader igennem hans mere end fyrre-årige karriere som kliniker og forsker. Tværtimod bliver hypotesen formuleret med fornyet styrke undervejs, og især fra det øjeblik at Rogers får øjnene op for Martin

Bubers dialogfilosofiske formel på symmetriproblemet. Rogers implementering af Jeg-Du-hypotesen i den klient-centrerede terapi er endnu et bidrag til subjektets historie fortalt og udlagt igennem Jeg-Du-forholdets hermeneutik. I første omgang er Jeg-Du-hypotesen hos Rogers et ideal for den dialogiske askese og dens fordring til terapeuten om at være "ikke-styrende", "ikke-autoritær" og "ikke-dømmende" i ledelsen af samtalen. I en vis forstand må Rogers regnes for en af grundlæggerne af den såkaldte "non-directive-school" i det professionelle samtalefelt, og som vi genfinder i både Inner-Game coaching-modellen og i den systemiske coachingspsykologis neutralitetsbegreb. Indlydelsen fra Martin Buber har desuden den virkning på Carl Rogers at han implementerer et spirituelt motiv i den humanpsykologiske terapimodel.

Carl Rogers' bidrag til coachingspsykologien kan indtil nu sammenfattes i følgende tre tematiske konfigurationer over symmetriproblemet: 1) Øget fokus på en mere autentisk virkeliggørelse af det personlige potentiale (Zen-motivet); 2) klienten opprioriteres som en fokusperson, der ikke behøver nogen "mesterfortolker", men som har ressourcerne i sig selv til at komme videre ("non-directive"-princippet); 3) terapeutisk succes hænger sammen med muligheden for et mere autentisk nærvær i samtalerelationen, og som kræver at terapeuten kan bevæge sig ud af den asymmetriske position, som følger med "terapeut-blikket", imod en mere menneskelig og ægte kontakt ("Jeg-Du"-hypotesen). Erhvervspsykologerne Blichmann & Kjerulf knytter an til disse temaer, når de pointerer at Carl Rogers "var en af de første psykologer, der tog udgangspunkt i en ikke-dirigerende metode" (Blichmann & Kjerulf 2005: 219). En pointe, som de sætter i forhold til coachingdiskursens subjektivitetsmodel:

"Oversat til coachingens sprogbrug betyder det, at fokuspersonen får mulighed for at blive sig selv ved at reorganisere og uddybe egen forståelse. [...] I coachingprocessen bringes det humanistiske menneskesyn i spil, ved at det enkelte menneske betragtes som unikt og i princippet som indeholdende et uudviklet potentiale, der gennem indsigt og valg vil kunne forløses og styrkes. Når vi i coaching taler om netop potentialet hos den enkelte, er det med baggrund i denne forståelse." (ibid.)

Generelt er Carl Rogers dog ikke nogen speciel referencemodel i den skandinaviske coachingtradition, hvilket måske skyldes at den systemiske psykologi er dominerende her. Den norske "coaching-ingeniør" Susan Gjerdes beskrivelse er på den baggrund træffende: "Til trods for, at Carl Rogers sjældent nævnes i coachingbøger, hersker der ingen tvivl om, at han har haft en vigtig rolle i udviklingen af coaching" (Gjerde 2006: 43). Gjerde opstiller derefter ni karakteristika, hvor klientcentreret terapi og coaching ligner hinanden – coaching adskiller sig kun fra klientcentreret terapi ved at have med "raske" mennesker at gøre, og ved at coachen har en mere aktiv rolle end i terapien. Ellers er der lighed omkring det optimistiske menneskesyn, afstandstagen til diagnoser, ansvar for forandring og ikke mindst det "ligeværdige forhold mellem klient og terapeut".

I en international sammenhæng fremhæves Rogers på den anden side ofte som den måske vigtigste inspirationskilde. Dianne R. Stober kalder f.eks. humanpsykologien hos Rogers for "et filosofisk grundlag for coaching i en værdi- og holdningsmæssig forstand", og uden bidraget fra den humanistiske psykologi, vil coachingspsykologien ifølge Stober således mangle et fundamentalt videns- og teorigrundlag.

Også i en ledelsessammenhæng bør det "være åbenlyst at Rogers' principper er afgørende for succes i et ledelsesprogram" (Stober 2006: 17, in Stober & Grant 2006). I antologien *Law & Ethics in Coaching* pointerer Patrick Williams på lignende vis i det introducerende kapitel om Carl Rogers og hans betydning for coachingprofessionens fremkomst at Rogers "monumentale" værk *Client-centered Therapy* fra 1951 ikke blot står som en uomgængelig milepæl i 'the human-potential movement'; den markerer samtidig et radikalt paradigmeskifte indenfor vejledning og terapi, hvor klienten mødes i en relation, der bidrager til forandring og fortsat personlig udvikling. Dette paradigmeskifte er ifølge Williams "en betydningsfuld forløber for det, vi idag kalder coaching" (Williams 2006: 5, in: Williams, Patrick & Anderson 2006).

13.1 Grundprincipperne i den klient-centrerede interviewform

Bruddet med den traditionelle psykoanalyse og behaviorismen, som Rogers først og fremmest markerer med *Client-centered Therapy* fra 1951, blev hjulpet godt på vej af en offentlig debat om psykiatriens behandlingsmonopol af sindslidende, som Rogers ønskede at ophæve med sin nye tilgang, men som mødte voldsom modstand fra lægerne. Denne debat har sandsynligvis også gjort sit bidrag til at udbrede den terapeutiske interviewform til andre sammenhænge – f.eks. arbejdspladsen. Her falder ideen om en radikal ny positiv og anerkendende indfaldsvinkel til klienten godt sammen med efterkrigstidens behov for at fokusere på demokratiseringsprocesser og anti-autoritære ledelsesformer. Hertil kommer en idealisering af samtalen selv, som uden tvivl har reminiscenser fra kristendommens dyrkelse af samtals "nådegave", og som Rogers har sit særlige had-kærlighedsforhold til, eftersom han i en årrække studerede til præst, før han blev terapeut. På omslaget til gennembrudsværket *Client-centered Therapy* citerer Carl Rogers f.eks. den amerikanske metafysiker Ralph Waldo Emerson (1803-82), for en formulering, der også kunne stå over indgangsportalen til den verden, som coachinguniverset ønsker at åbne op for: "Til erindringens mest lysende højdepunkt husker vi de få interviews [...] som har gjort vores egen sjæl klogere; som gav vores tanker stemme, som fortalte os det, vi vidste, og som gav os frihed til at være den, vi i vores inderste var bestemt til."

Carl Rogers var selv en eminent interviewer, og i en senere udgivelse fremhæver han mødet med det andet menneske i en variation over Emerson, der understreger den vellykkede samtals intime karakter: "Endelig er dybe relationer positivt værdsat. At opnå et tæt, intimt, virkeligt, fuldt ud kommunikerbart forhold med en anden person ser ud til imødekomme et dybt behov i ethvert individ, og det er særdeles højt værdsat" (Rogers & Stevens 1967: 26). Rogers vender flere gange tilbage til de vigtigste principper i den interviewform, der karakteriserer den klient-centrerede terapi. I en oversigtsartikel fra 1959 sammenfatter Rogers følgende elementer, som vi kan relatere til afhandlingens terminologi (Rogers 1989: 10ff.):

- Udviklingen af en holdningsmatrix, den dialogiske askese med henblik på den andens frelse: "the developing hypothesis that certain attitudes in the therapist constitute the necessary and sufficient conditions of therapeutic effectiveness."
- Samtalens hellige tid, den dialogiske begivenhed: "The developing concept of the therapist's function as being immediately present to his client ..."

- “The schema of conversion”, det spirituelle objektiv: “A developing theory that the therapeutic process is marked by a change in the client’s manner of experiencing and an ability to live more fully in the immediate moment; [...]. A concern with the process of personality change, rather than with the structure of personality”
- Forestillingen om en særlig værens-modus og subjektivitet: “A continuing stress on the self-actualizing quality of the human organism as the motivating force in therapy; ...
- Kobling til videnskabelighed, de essentielle sandheder: “A stress on the necessity of research to discover the essential truths of psychotherapy;
- Forestillingen om metodens universalitet: “The hypothesis that the same principles of psychotherapy apply to the competently functioning business executive, the maladjusted and neurotic person who comes to a clinic, and the hospitalized psychotic on the back ward;
- Forestillingen om at terapi udgør et særligt passende svar til symmetriproblemet: “A view of psychotherapy as one specialized example of all constructive interpersonal relationships, with the consequent generalized applicability of all our knowledge from the field of therapy”
- Den genealogiske forbindelse mellem filosofi og terapi: “.a concern with the philosophical and value issues that grow out of the practice of therapy.”

Disse principper har alle denne afhandlings elementer i sig: Symmetriproblemet, samtalerummets tre dimensioner (ledelse, erkendelse, subjektivitet), ”the schema of conversion”, de genealogiske forbindelser og samtaleøkonomiske former. Hertil kommer at principperne i den klient-centrerede terapi etableres i et alment dispositiv, der kan overføres til andre sammenhænge lige fra ledelse til behandling af psyko-patologier, den velfungerende virksomhedsleder, den utilpassede og neurotiske person, der opsøger behandling såvel som den hospitalsindlagte psykotiske patient på den lukkede.

13.2 Kongruens, ubetinget positiv tilgang og akkurat empati

I en senere oversigtsartikel fra 1965 er listen ændret en anelse i forhold til dens overskrifter, idet kongruens-princippet nu nævnes først (Rogers & Stevens 1967: 90ff.) Kongruens princippet er først og fremmest Rogers’ tilegnelse af Jeg-Du-hypotese og dens implementering i en terapeutisk situation. Kongruens-princippet vedrører en dimension ved symmetriproblemet, fordi det dels fordrer en særlig integritet hos en professionel samtalepartner, hvor ord og handlinger er i overensstemmelse (kongruent) med terapeutens følelsesmæssige og non-verbale kommunikation. Kongruens udtrykker med andre ord spejlfiguren, som er en af de vigtigste symmetrimarkører, dvs. forestillingen om at terapeuten igennem udviklingen af en særlig holdnings- og lytte matrix kan spejle klientens følelsesmæssige tilstand. Dertil kommer at også samtalerelationen er indirekte påvirket af kongruens-princippet, fordi det følger heraf at terapeuten er transparent og oprigtig overfor klienten, at klienten også kan se, hvem terapeuten er som menneske og ikke blot som funktion.

Det betyder at kongruens-princippet korresponderer med symmetriproblemet ved at være en udfordring til terapeuten om at møde klienten ud fra en særlig mental indstilling og holdningsbasis, som skal kommunikeres og iagttages af klienten. Pointen er at kongruensprincippet er en formel for overvindelsen af symmetriproblemet, det er den vigtigste betingelse for succes i den klientcentrerede terapi. Rogers fremhæver tre faktorer, der er helt afgørende: 1) En ubetinget positiv tilgang til det andet menneske; 2) total accept af dens identitet, følelser, værdier, m.m.; 3) akkurat empatisk forståelse (Rogers 1989: 10-11).

Disse tre faktorer udtrykker et program for symmetri. Rogers tøver i den forstand ikke i troen på det mulige i at forstå og vide nøjagtigt, hvad den anden føler: "the continued belief among client-centered therapists that *understanding the client's private world as the client sees it is central in effecting therapeutic change*" (ibid.: 21, jeg kursiverer). Akkurat empati ("accurate empathic understanding") er altså ikke blot at rumme den anden, men også at understøtte hans individualitet og være igennem en emotionel medlevelse, hvorigennem ligeværdigheden etableres. Terapeuten må tilegne sig evnen til at kommunikere en indre betydning til klienten og træningen i følelsesmæssig opmærksomhed overfor ham på en måde, der tillader vedkommende at være i sine erfaringer ("to be in his experience"), men som også giver terapeuten mulighed for at være helt og fuldkomment til stede i den andens univers, som om det var hans eget:

"Accurate empathic understanding means that the therapist is completely at home in the universe of the client. It is a moment-to-moment sensitivity in the here and now, in the immediate present. It is a sensing of the client's inner world of private meanings as if it were your own [...] "The ability and sensitivity required to communicate these inner meanings again to the client in a way that allows them to be 'his' experiences are the other major part of accurate empathic understanding." (ibid.: 15)

Empati og "træning i følelsesmæssig opmærksomhed" er både forudsætning og et mål i sig selv hos Rogers, ligesom det er et afgørende moment i ombygning af symmetriproblemet. Rogers formulering i citatet ovenfor er også bemærkelsesværdigt tæt på den oprindelige betydning af det platoniske "schema of conversion", *epistrophé*, som Foucault analyserer: "'Turning away from', 'turning around towards the self', 'recollecting', 'returning to one's homeland'" (Foucault 2005c: 209). Kompetencen til akkurat empati må imidlertid ikke blive en teknik og et mål i sig selv med henblik på at klientens tillid. Rogers pointerer derfor videre at den "varme, betingelsesløse accept og værdsættelse" af klienten skal forstås i modsætning til evalueringen og vurderingen af den andens følelser. Tilbøjeligheden til at vurdere det andet menneske i lyset af forudindfattede kategorier skal suspenderes. Det betyder også at ethvert tilløb til diagnose vil bryde kongruensen imellem de samtalende. Selv udtrykket: 'Jeg forstår godt hvad der er galt med dig', eller 'jeg forstår godt hvorfor du handler på den måde' er at evaluere og objektgøre klienten, hvilket fjerner de samtalende fra hinanden. Denne pointe har vidtgående betydning i forhold til psykologiens og andre "hjælpe-metoders" forståelse af det andet menneske, fordi en "alt for forstående" holdning kan være nok så velment, alt imens at denne forståelse kan risikere at bevæge klienten ud i en følelsesmæssig regression: "to offer external interpretations, to give advice, to suggest, to judge – only retards therapeutic gain" (ibid.: 21).

Det gælder således for terapeuten om at afstå fra en evaluerende forståelse af klienten for derigennem at kunne stille ham mere frit i forhold til at erfare sine egne følelser og det, der virkelig betyder noget for ham personligt. Tankegangen minder om det ikke-dømmende princip, vi har set tidligere – i Douglas McGregors kritik af *performance appraisals*, men i høj grad også hos Timothy Gallwey og hans Inner-Game-model. Det er også den stoiske filosofis princip om *epoché*, et begreb, der er forbundet med Arkesilaos, som i 273 f.kr. overtager ledelsen af Platons akademi, og som bl.a. Husserl gør til et tema i fænomenologien. Det betyder at suspendere sin dømmekraft med henblik på en mere "åben" erfaring af den anden eller den begivenhed, man er en del af. I den professionelle samtale er det ikke-dømmende princip kompetencen til en årvågen, præcis og sanserig fornemmelse for de personlige meninger og opfattelser, som former klientens private verden (se også Stelter 2002: 155, Stelter 2008), men uden at konkludere på sin erfaring. Omvendt vil evaluering og udlægning af den andens meninger og følelsesliv – som Rogers identificerer med "diagnostic understanding" (1989: 16) – føre til distance i samtalerelationen og en placering af klienten i en uhensigtsmæssig objekt-position, der hindrer ham i at erfare sine egne indre følelser (ibid.).

Elementerne i den holdningsmæssige matrix – kongruens, betingelsesløs accept og akkurate empati – "come close to representing the heart of the client-centered approach" (ibid.). Carl Rogers formulerer på den baggrund et afgørende iagttagelseprogram for selvindsigt, der gør klienten i stand til at erfare forskellen på sand og falsk selvopfattelse, hvilket er et vigtigt skridt på vejen til det, Rogers kalder for en "revision af selvopfattelsen", der ikke blot korrigerer ubalancen i klientens personcentrum, men som nu også kan indeholde de hidtil fortrængte erfaringer. En sådan tilbagekomst og genkendelse ("recognition") af et mere afbalanceret selv er en formel over "the schema of conversion":

"When he [klienten, red.] is thus in contact with his inward experiencing, he can recognize the points at which his experience is at variance with his concept of himself and, consequently, where he is endeavouring to live by a false conception. Such recognition of incongruence is the first step toward its resolution and the revision of the concept of self to include the hitherto denied experiences." (ibid.)

Terapeutens vigtigste opgave er at hjælpe klienten til at blive kongruent med sig selv. Her knytter Rogers bl.a. an til Maslow, men også psykiateren Kurt Goldsteins studier af krigsveteraner, der fører til formuleringen af "The Growth Hypothesis", som jo også taler ud af snart sagt ethvert coachingprogram. Med Rogers' egne ord: "Thus, experience with patients teaches us that we have to assume only one drive, the drive of selfactualization" (ibid: 26). Det er den terapeutiske ydelses spirituelle objektiv, vendingen fra ubalance til balance. Symmetriproblemets "løsning" hos Rogers – vejen til den gensidige kongruens hos terapeut og klient – er imidlertid ikke håndteret igennem overføringsrelationen og de narrative teknikker til generindring af fortrængt materiale, som det foregår i i psykoanalysen, men derimod som en omorganisering af samtalerelationen til det, der måske burde hedde "we-centered therapy."²²

²² Se Lone Sommerbecks artikel: "To fortolkninger af kongruens" (2008: 2), som er hentet fra Carl Rogers' Selskabets hjemmeside. Artiklen er baseret på Sommerbeck og Frankel, som har foretaget en kritik af Rogers omkring det, de kalder "kategorifejlen" i de to fortolkninger. Frankel, M. & Sommerbeck, L. (2005). Two Rogers and congruence: The emergence of therapist-centred therapy and the demise of client-centred therapy. In B. Levitt (Ed.) *Embracing non-directivity* (pp. 40-62). Ross-on-Wye: PCCS Books. Frankel, M. & Sommerbeck, L. (2007): Two Rogers and congruence: The change from client-centred therapy to we-centred therapy. *Person-Centred and Experiential Psychotherapies*, 4, p. 286-295

13.3 "Jeg-Du"-hypotesen hos Carl Rogers

Carl Rogers' forestillinger om at terapeutisk succes forudsætter virkeliggørelsen af en maksimalt symmetrisk samtale-relation beskriver det, der i afhandlingens terminologi har fået betegnelsen "jeg-du"-hypotesen: En dynamisk bevægelse fra en asymmetrisk subjekt-objekt-position til en subjekt-subjekt-relation, hvor terapeut og klient er transparente for hinanden som mennesker og ikke som to forskellige roller. Denne hypotese er måske Carl Rogers mest gennemgående tema, der ikke ændrer sig igennem hans forfatterskab. Derfor må det have været et særligt øjeblik for ham, da han stifter bekendtskab med den jødiske filosof Martin Buber og dennes dialogfilosofiske formel for en mere autentisk, *værenskærlig* relation til verden og det andet menneske: *Jeg-Du-begivenheden*. Heri udtrykkes Carl Rogers hypotese for det mest effektive øjeblik i en terapeutisk relation på et alment og erkendelsesteoretisk grundlag; et "bevis" for det universelle i Rogers' eget program. Martin Buber må da også regnes for en af de mest indflydelsesrige tænkere i forhold til at tematisere symmetriproblemet i en professionel samtalekontekst ud fra et radikalt normativt standpunkt, og på den baggrund kan Carl Rogers' møde med Bubers filosofi og "Jeg-Du"-hypotesen næppe overvurderes. Derfor er det hensigtsmæssigt at uddybe denne forbindelse nærmere. Rogers fortæller bl.a. i en af sine sidste bøger fra 1980 – *A Way of Being* – hvordan Buber er hans største filosofiske inspiration ved siden af Kierkegaard, men han er ikke eksplicit i forhold til Kierkegaard, som han er det i forhold til Buber (Rogers 1980: 39). Samtidig er det muligt at Buber har nået et større, amerikansk publikum igennem Rogers. Det gælder f.eks. organisationspsykologen Chris Argyris, der formidler Buber ved først at have læst om ham hos Rogers (Argyris 1964: 28), ligesom det gælder for socialkonstruktionisten Barnett Pearce: "selv om jeg brugte Martin Bubers vokabular til dialogbeskrivelse, så læste jeg Buber igennem briller, der var præget af Carl Rogers klientcentrerede terapi, og at mange af dialogpraksisserne er rogerske" (Pearce 2007: 218, fodnote 277).

Carl Rogers lærer Martin Buber at kende personligt efter at han møder ham i en berømt samtale mellem de to i 1957. I bogen *Coaching – Samtalekunst & ledelsesdisciplin* (Dam Hede 2010), som er væsentlig del af forarbejdet til denne afhandling, bringer jeg et oversat og længere uddrag af denne samtale, fordi den handler om symmetriproblemet. Her vil jeg nøjes med at illustrere med et par eksempler fra andre af Rogers samtaler, hvordan han er inspireret af Buber. I perioden 1962-1966 har Carl Rogers en række meget populære offentlige samtaler med forskellige intellektuelle aktører. I alle disse samtaler refererer Carl Rogers til Martin Buber på den ene eller anden måde i beskrivelsen af "the schema of conversion"s dialogiske øjeblik og terapeutiske klimaks. Et godt eksempel på, hvordan Rogers f.eks. knytter an til "Jeg-Du"-hypotesen, er fra samtalen med teologen Paul Tillich. På et tidspunkt i samtalen skal Rogers forklare, hvad han mener med et "succesfyldt øjeblik" i terapien, der nærmest har karakter af ekstase og store opdagelser:

"I feel at times when I'm really being helpful to a client of mine, in those sort of rare moments when there is something approximating an I-Thou relationship between us, and when I feel that something significant is happening, then I feel as though I am somehow in tune with the forces in the universe or that forces are operating through me in regard to this helping relationship – well, I guess I feel somewhat the way the scientist does when he is able to bring about the splitting of the atom." (1989: 74)

Rogers bliver her næsten spirituel i sin kobling til Jeg-Du-figuren, og Tillich griber dette billede og fører det videre i et lignende sprog om en transcendent bevægelse i dialogens øjeblik, der åbner for det helliges indtræden i en samtale: "I am grateful of what you say. [...] in a person-to-person-encounter [...] there is something present which transcends the limited reality of the Thou and the Ego of the other one and of myself, and I sometimes called it at special moments the presence of the holy, in a nonreligious conversation" (ibid.).

Eksemplet illustrerer det kristne motiv for samtalens "nådegave", en form for "samtale-karisma", hvor de samtalende "velsignes" af noget, der er større end dem selv; et samtaleideal, der på mange måder minder om den senere så berømte Teori U's begreb for "presencing" (Claus Otto Scharmer). I en senere dialog med Polanyi, der finder sted i 1966, refererer Rogers til Buber ud fra samme tilskyndelse som i samtalen med Tillich, dvs. som en forklaring på dialogens succesfulde øjeblikke, men her er jeg-du-relationens indtræden i dialogen selve øjeblikket for en positiv forandring i klientens psykiske system, herunder erhvervelsen af en styrket subjektivitet (bemærk også symmetrimarkørerne: "intimate", "close", "mutual"!):

"[...] if I ask myself what has been the real element which has been helpful, it would seem to be the intimate, close, mutual, subjective relationship – something similar to what Buber describes as 'I-Thou' relationship. It's that personal experience of relationship that seems to be the element that brings about change." (ibid.:158).

Rogers bruger først og fremmest Buber til at forklare den terapeutiske dialogs "helbredende" karakter; "Jeg-Du"-relationen som en begivenhed, der lader klientens inderste væsen komme til udtryk ("det, vi er bestemt til at være"). Rogers er her inspireret af den tidlige Bubers formidling af kinesisk og buddhistisk filosofi, og på den måde finder Rogers hjemmel for at implementere et spirituelt motiv i "Jeg-Du"-hypotesen, der korresponderer med den generelle fascination af Zen-buddhismen i det psykologiske felt. Interessen for Zen-buddhismen forener som tidligere beskrevet psykoanalyse, humanpsykologi, systemisk psykologi, Inner-Game-psykologien, m.m. Det centrale begreb i Zen-buddhismen og den taoistiske lære, der inspirerer Carl Rogers, er Martin Bubers fortolkning af *wu-wei*, som også er det centrale tema hos f.eks. Abraham Maslow og Roberto Assagioli (se tidligere). Det, som Rogers hæfter sig ved, er at *wu-wei* handler om at hjælpe andre til at blive fri til sig selv og deres skæbne. Han citerer direkte Buber:

"Martin Buber endeavors to explain the Taoist principle of *wu-wei*, which is really the action of the whole being, but no effortless when it is most effective that it is often called the principle of 'nonaction', a rather misleading term. Buber, in explaining this concept, says: 'To interfere with the life of things means to harm both them and oneself. [...] He who imposes himself has the small, manifest might; he who does not impose himself has the great, secret might'. I go along with Martin Buber and the ancient Oriental sages: '*The perfected man [...] does not interfere in the life of beings, he does not impose himself on them, but he helps all beings to their freedom (Lao-tse). Through his unity, he leads them too, to unity, he liberates their nature and their destiny, he releases Tao in them.*' (Rogers 1980: 39-41 og 45, kursivering i original)

Vi ser her, hvordan de spirituelle formler understøtter hele det rogerske samtalekoncept. Jeg-Du-hypotesen hos Rogers kan på den baggrund sammenfattes til en samtaleøkonomisk formel for det succesfulde terapiforløb:

A. Udgangspunkt: Terapi-klient-relation (asymmetrisk) → B. Jeg-Du-motivet: Jeg-du-relation (symmetrisk, kongruent) → C. Jeg-Du-begivenheden: Virkeliggørelsen af klientens inderste væsen og sande subjektivitet (frihed og skæbne = selvkongruens).

Det er dog vigtigt at understrege at denne fortolkning af Buber ikke er i overensstemmelse med det, Buber selv ønskede at sige med jeg-du-grundordet. På en række centrale områder – mødet mellem mennesker, Gudsbegrebet, opfattelsen af den anden, erfaringsbegrebet, symmetribegrebet, situationsbegrebet, osv. – er der vigtige forskelle imellem Rogers forståelse af Buber, og det Buber selv ønskede at sige. Det er nogle af de forskelle, som også fremgår af analysen af Jeg-Du-motivet hos Buber selv, især i forbindelse med begrebet om den "indskrænkede mutualitet" i professionelle samtaler. Det er denne uoverensstemmelse, som er i centrum for samtalen mellem Rogers og Buber den 18. april 1957 på University of Michigan. Det fremgår af samtalen at Rogers og Buber er grundlæggende uenige i, hvorvidt en terapeut-klient-relation kan blive til en jeg-du-relation, som Buber tænker den. Ifølge Buber er terapeut-klient-relationen karakteriseret af en fundamental asymmetri, der følger *a priori* af dialogens grundsituation, og som de samtalende ikke kan overvinde. Klienten vil altid være et objekt for terapeuten, og samtalen vil forblive i Jeg-Det. Her i et mindre uddrag (se Dam Hede 2010: 194ff.)

Carl Rogers: "Når jeg oplever den stærkeste udvikling i en dialog, så føler jeg mig hel med situationen. Jeg er ikke længere et subjekt, ikke en terapeut, der skal rode i andres følelser, ikke en forsker. Jeg er tværtimod transparent, gennemsigtig, i forhold til det andet menneske, jeg taler med. Der er intet skjult. Og i samme moment føler jeg en stærk velvilje overfor den anden på en måde, der får ham til at være det, han er."

Martin Buber: "Et menneske kommer for at få din hjælp. Denne grundlæggende forskel mellem din rolle og hans rolle er i situationen indlysende. Du beder ikke om hans hjælp. Og ikke kun det: Du er også mere eller mindre i stand til at hjælpe ham. Han kan gøre forskellige ting i dialogen med dig, men han kan ikke hjælpe dig. Og ikke kun det. Du ser ham virkeligt. Du ser ham, som du sagde, *som han er*. Han kan i den situation på ingen måde se dig. Ikke kun i forhold til selve udstrækningen at se, men også i måden at se på. Du er selvfølgelig en vigtig person for ham, men ikke som en person, han ønsker at se virkeligt på, en person han ønsker at lære at kende og samtidig være i stand til det. I selve situationen er denne relation fundamental asymmetrisk. [...] Det er selve dialogens grundsituation, der gør forskellen. At I ikke deler ståsted og holdning til dialogen. Her rører vi ved noget, som du må have oplevet igen og igen – grænsen for det rent menneskelige. Med det mener jeg muligheden for at stå ansigt til ansigt på samme niveau. Jeg kan godt høre at du er meget optaget af at bringe dig i en ligeværdig position, men dette er og bliver umuligt. [...]"

Carl Rogers: "Jeg vil alligevel fastholde at det er muligt at etablere en ligeværdig dialog"

Martin Buber: "Okay, doktor Rogers, men så er vi kommet til det punkt, hvor vi må sige til hinanden: "Vi er ikke enige"."

14. SYSTEMISK PSYKOLOGI – SYMMETRIPROBLEMET INTENSIVERES

14.1 Kybernetik og systemisk sociologi

Systemteorien markerer et paradigmeskifte på mange områder i forhold til traditionel sociologi og psykologi, men på forskellige måder – blandt andet med forskellige konsekvenser for symmetriproblemet. Til denne afhandlings formål skal vi nøjes med at orientere os efter den bevægelse, som fører frem mod den systemiske coachingspsykologi, men da den foregår igennem en transformation af det paradigmeskifte, der foregår indenfor især matematik og sociologi i tiden efter 2. Verdenskrig er det hensigtsmæssigt at begynde introduktionen her. I denne afhandlings fremstilling er Gregory Bateson den centrale "transformationsfigur" mellem systemisk teori indenfor matematik, sociologi og naturvidenskab til den systemiske psykologi. Coachingspsykologien påvirkes af den vej igennem dannelsen af den systemiske familie-terapis mest berømte skole – Milano-skolen.

Et passende sted at begynde er i det forsknings- og vidensnetværk, som vi har set på tidligere i forbindelse med paradigmeskiftet indenfor ledelsesteori, der kombinerer scientific management med industripsykologi, *human engineering*-bevægelsen, som iscenesættes indenfor The Bell Laboratories-netværket. Op til og efter 2. Verdenskrig forskes der her intensivt i telekommunikation, elektroniske kredsløb, kvantemekanik, anvendt matematik, kunstig intelligens, m.m. Nogle af milepælene i denne forskning er bl.a. Neumann & Morgensterns *Game Theory and Economic Behavior* fra 1944, The Bell-Laboratories-ingeniøren Claude Shannons *The Mathematical Theory of Communication* fra 1949 og Norbert Wiener's *Cybernetics* fra samme år. Det er især den enorme forskningsfond *Rand*, som finansierer en række projekter, som man med rette kan kalde "krigsforskning", og som fører til at kommunikation bliver et omfattende forskningsfelt. Det fælles metodiske og videnskabelige særpræg i denne forskning handler om studiet af regler og mønstre i kontrol- og styringsmekanismer indenfor et specifikt område, men som i princippet kan overføres til alle systemer (kybernetik): fysik, biologi, økonomi, psykologi, sprog, organisationer – og ikke mindst kommunikation. Det skal fremhæves her for at understrege, hvor forskellig denne tilgang er til samtale, forhandling og kommunikation i forhold til den dialogfilosofiske, individual- og humanpsykologiske indfaldsvinkel. Væk er humanitetens, spiritualitetens, den menneskelige dannelses pathos. I stedet får vi en helt anden videnskabelig model for kommunikation, der opprioriterer præcision, systematik og konsekvens. Men hvilke konsekvenser får det for symmetriproblemet og den systemiske kommunikationsteoris formulering af "the schema of conversion"?

Vi kan for en kort bemærkning nævne Niklas Luhmann i den forbindelse, fordi han netop bidrager til en radikal omformulering af symmetriproblemet i den systemiske kommunikationsteori. Luhmann foretrækker dog konsekvent at tale om symmetriproblemet under temaet "dobbelt kontingens", der vedrører det problem at meningsbestemmelsen indenfor en relations gensidige afstemning af adfærd er vilkårlig og kontekstuel. Symmetri-begrebet i sig selv kan ikke forenes med systemisk teori, hvilket også gælder hele den serie af metaforer, som især den traditionelle psykologi har håndteret det igennem: "Spejling", "projektiv identifikation", "mutualitet", "vekselvirkning", "kongruens", "perspektivernes reciprocitet", "intersubjektivitet", "Jeg-Du", "indføling", "empati", "sympati", osv.

Alle disse forskellige programmer for symmetri forfører til forestillingen om "mennesket, subjektet, individet eller personer forstået som fuldt konkretiserede eksistenser", hvilket ifølge Luhmann er en illusion (1995: 147-48). I sidste ende bryder enhver symmetrimodel af denne art netop sammen, fordi mennesket er og bliver ufatteligt og forskelligt i den enes forståelse af den anden, dvs. som en ensartet betydningskerne, der kan træde frem for vores iagttagelse. Dertil kommer at de teknikker, der er skabt til at løse symmetriproblemet, kontrakt- og koordinationsteknikkerne til gensidig afstemning af adfærd og forventninger, er en for voldsom lukning af samtalsens "uendeligt åbne potentiale over for det fremmede initiativs muligheder for meningsbestemmelse" (ibid.).

Bestræbelsen i de tidligere forsøg på at håndtere symmetriproblemet – som f.eks. i psykoanalysen og i den symbolske interaktionismes "generaliserede anden" hos f.eks. George Herbert Mead og Chicagoskolen – er således alle forsøg på at skabe en symmetrisk enhed, der tvinger det forskellige og det mulige ind under det sammes formel. Det betyder ligeledes at de idealer for mellem menneskelige relationer, som de forskellige symmetrimodeller skaber, bliver utilstrækkelige som billeder på relationers og sociale systemers "perfektionsform". Det gælder først og fremmest hele etikken og moral- filosofiens væsentligste ideal, venskabsidealet, forestillingen om en særlig "etisk midte" i de personlige relationers intimitet, der går fra Aristoteles og frem til de protestantiske motiver i en så fremmed egn som f.eks. taylorisme og scientific management. Forestillingen om at relationer kan danne ramme om gensidig tilfredsstillelse af behov eller tjene som et redskab for tilfredsstillelsen af organisationens behov gennem omdirigeringen af disse til medarbejderen bliver ifølge Luhmann også utilstrækkelige i en systemisk teori. Luhmanns kritik af tidligere traditioners håndtering af symmetriproblemet betyder ikke at Luhmann ikke anerkender betydningen af dette problem. Tværtimod er det en afgørende betingelse for social handling, det er altid til stede i mødet mellem "meningsoplevende psykiske systemer", det er netop på grund af dette problems produktion af "støj og forstyrrelse" i kommunikationen, som gør sociale systemer mulige, herunder også de mekanismer, som reducerer i kommunikationssystemets støj og kompleksitet (f.eks. tillid, beslutning, mistillid, afvisning, osv., ibid.: 144-46).

Luhmanns alternativ til symmetriproblemetets håndtering er teorien om "interpenetration", der på kortest mulige form betyder "at det ene systems grænser kan inkluderes i det andet systems operationsmåde" (ibid.: 261). Interpenetrationen er ikke en ydelsessammenhæng, men en konstitutionssammenhæng. Det betyder at det ikke producerer noget til samtalsens økonomi (ressourcer, præstationer, viden); det er ikke performativt, men det skaber alligevel noget, nemlig en situationsbunden virkelighed, der er karakteriseret af intimitet, hvilket Luhmann udtrykker igennem et Jeg-Du-motiv: "Kun på denne baggrund bliver det muligt at forstå, at ens eget jeg er lokaliseret i den andens verden, og den andens jeg er lokaliseret i ens egen verden" (ibid.: 269-71). Det falder uden for denne afhandlings rammer at gå videre med Luhmann af flere grunde, men især fordi at hans indflydelse på coachingpsykologien er minimal. Men det er alligevel taget med for at antyde nogle af de radikale forskelle på de kommunikations- og samtalemødelles, vi har præsenteret tidligere og så den systemiske hos Luhmann. Vi skal i stedet skifte hovedfiguren ud og vende blikket mod Gregory Bateson.

14.2 Steps to an Ecology of Mind

Gregory Bateson (1904-1980) er en anden af de allervigtigste repræsentanter indenfor systemteorien, hvorfra han har inspireret meget forskellige fagområder som antropologi, lingvistik, kommunikationsteori, kybernetik, sociologi, psykiatri, psykologi, m.m. Bateson har desuden påvirket systemisk coachingspsykologi, fordi han har haft afgørende indflydelse på Milano-skolen. Det fortælles bl.a. at den afgørende begivenhed bag tilblivelsen af Milano-skolen skyldtes at Mara Salvini Palazzioli (1916-1999) i 1971 samler tre personer omkring sig for at isolere sig fra omverden i tre år med *Steps to an Ecology of Mind* som eneste rekvisit (Holmgren 2007: 365ff.). Men Bateson er ikke kun vigtig i kraft af hans indflydelse på den systemiske terapi; han skal først og fremmest præsenteres, fordi vi hos ham finder en særlig udveksling mellem afhandlingens væsentligste temaer og problemfelt i et systemteoretisk anliggende: Det spirituelle motiv og visdomsideal (Zen-buddhismen), Martin Bubers Jeg-Du-relation som "systemøkologisk" ideal, forskning i spilteori bl.a. med henblik på at forstå samtalens dynamiske væsen, intuitionen om at indsigt i relationers kommunikative dynamik kan anskues som et "økonomisk og et økologisk kredsløb" og endelig symmetriproblemet som kommunikationssystemers vigtigste udfordring. Det er hele pointen ifølge Bateson at symmetriproblemet må forstås som en "strukturel dynamik": Strukturel, fordi den er betinget af positioner i kommunikationssystemet (f.eks. forældre-barn, leder-medarbejder, terapeut-klient), men dynamisk, fordi meningen med, der bliver sagt og ikke-sagt, er betinget af en række forskellige kontekstuelle faktorer, som konstant er i bevægelse – fortolkninger, følelser, strategier, teknikker, non-verbal og ubevidst kommunikation, m.m. Batesons teori om dynamikken imellem symmetri og komplementaritet understøtter afhandlingens grundantagelse at symmetriproblemet er den enkeltfaktor i en kommunikations mønstre, samvær og relationer, der har størst betydning for samtalens meningsskabende potentiale. Det er symmetriproblemet dynamiske karakter, som betinger, hvorvidt samtalens "effektivitet", om den får os til "krympe eller vokse" (Moltke & Molly 2009: 45).

Blandt Batesons bøger står essay-samlingen *Steps to an Ecology of Minds* fra 1972 som den lysende stjerne, hvori blandt andet den banebrydende artikel om skizofreni og "double bind" fra 1956 – "Towards a Theory of Schizophrenia" – også optræder. *Steps to an Ecology of Mind* præsenterer Batesons væsentligste arbejde fra 1935-1970. Forskelligheden, udviklingen i begreberne over tid og spændvidden i bogen giver mulighed for at følge transformationen af en central ide og dens udvikling igennem forfatterskabet. Især er det af afgørende betydning at Bateson fra begyndelsen til enden af hans karriere er dybt optaget af symmetriproblemet i meget forskellige sammenhænge. Symmetriproblemet som nøgletema hos Bateson bliver ikke mindre interessant af at det bl.a. analyseres og forstås igennem en reference til den økonomisk-matematiske spilteori (von Neumann) og Wittgensteins sprogspils-filosofi, ligesom det står centralt i Batesons overvejelser om, hvad der karakteriserer en effektiv terapeutisk samtale. I det følgende skal symmetriproblemet transformation i Batesons forfatterskab præsenteres nærmere.

For at forstå symmetri-problemet hos Bateson, kræver det imidlertid en særlig omhyggelighed og præcision i begreberne, fordi han bruger dem meget anderledes i forhold afhandlingens terminologi, hvor symmetri refererer til en særlig humanitet og moralsk orden. Hos Bateson er symmetri-aspektet den negative dimension, hvor det refererer til rivalise-

ring og kamp, men indenfor en relativ jævnbyrdig relation, og hvor symmetrimomentet angår anvendelsen af identiske strategier, således at relationens mønster åbner for en ond cirkel – f.eks. som i skemaet "vold avler vold". Det modsatte af symmetri er komplementære relationer, som refererer til asymmetri uden rivalisering, dvs. hvor to eller flere forskellige positioner ud fra forskellige strategier bidrager til at vedligeholde en balance i relationens økonomi og pay-off-matrix (f.eks. leder-medarbejder-forholdet, der holdes fast af et fælles behov for den andens anerkendelse med henblik på legitimitet i organisationen). Første gang symmetriproblemet introduceres som forskningstema er i en polemisk artikel fra 1935 – "Culture Contact and Schismogenesis" – hvor Bateson taler om symmetriske, komplementære og reciprokke differentieringsstrategier i sociale gruppers adfærdsmønstre:

"This antithetical relationship between complementary and symmetrical themes is, no doubt, due to the fact each is the logical opposite of the other.[...] Both complementary and symmetrical relationships are liable to progressive changes of the sort which I have called 'schismogenesis'." (ibid.: 324)

Schismogenese er en accelererende og selvforstærkende proces for en relation – enten symmetrisk eller komplementær – der er karakteriseret af at situationen på den ene side kræver handling, men på den anden side er ingen handlinger mulige uden at de skader relationen eller fører til en subjekt-svag position. Relationen er fanget i en "double bind". Udviklingen af gensidige balancer i relationen (reciprocitet) kan udskyde schismogenesen, men hvis den gensidige ydelsesmatrix i relationen ikke bliver fornyet af relationen selv, er der stor risiko for at den udvikler sig til komplementær schismogenese. I artiklen fra 1935 formulerer Bateson på den baggrund at der er et stort behov for at forskning i, hvordan reciprok adfærd opstår i relationer, der enten er symmetriske eller komplementære (Bateson 1972: 70).

Lidt senere i den samme artikel fra 1935 er begrebskomplekset ændret en anelse, idet Bateson nu taler om studiet af relationer som henholdsvis *symmetriske* og *asymmetriske*. Asymmetriske relationer bygger på forskel i magt og hierarkisk position, mens symmetri refererer til en lighedsrelation, der bl.a. giver medlemmerne i et stammefællesskab ret til at forhandle, kæmpe og skændes med hinanden. Bateson forklarer eksplicit at det er et vigtigt motiv i hans forskning ("another very important motif in my thinking") at tænke i analogier som symmetri og asymmetri. Samtidig tilføjer Bateson at han i forbindelse med symmetriproblemet er overbevist om at have fundet et interessant fikspunkt for sin kommende forskning fremover:

"min undersøgelse [...] vil fortsætte med at kigge på denne sag [vedrørende symmetri og asymmetri, red.] fra andre synsvinkler – især de psykologiske problemer om, hvorledes en præference for symmetriske relationer frem for asymmetriske kan integreres i individet, og hvilke mekanismer af en sådan karakterdannelse vil være. Men det behøver vi ikke at gå ind i nu." (ibid.: 79)

Bateson åbner altså i denne formulering op for ansatsen til et forskningsprogram, som især kan have interesse for psykiatrien og psykologien. Det kom til at holde stik, men for at vi kan følge udviklingen i Batesons tanker lidt dybere i forhold til afhandlingens problemfelt, så springer vi frem til 1955, hvor Bateson sammen med Jay Haley fremlægger et konference-paper med titlen "A Theory of Play and Fantasy".

I dette paper taler Bateson om betingelserne for "succesfuld terapi", hvor han bl.a. konkluderer at den professionelle samtales økonomi og effektivitet må forstås i lyset af en analogi til leg og spil. Jo bedre samtalen kan tage karakter af leg, desto større chancer for terapeutisk succes. Det er faktisk en formel, som kan føres tilbage til psykoanalysen, især Melanie Kleins arbejde og som videreføres af Donald Winnicott m.fl. Det er imidlertid også et skema i symmetriproblemet, fordi legens univers forbinder de legende i den form for symmetri, som følger af at alle er lige og i princippet kan bytte roller. Det er forestillingen om "den generaliserede anden" fra Meads sociologi, som her bliver markør i symmetriproblemet (for en nærmere analyse se Dam Hede 2010).

Året efter i 1956 offentliggør Bateson sit banebrydende arbejde om skizofreni sammen med Don Jackson, Jay Haley og John Weakland. Skizofreni-begrebet skal ikke kun forstås på baggrund af en patologi; der er tværtimod elementer, som har generel karakter, og som derfor er af vigtig betydning for kommunikativ praksis i det hele taget: "In our approach we assume that schizofrenia involves general principles which are important in all communication and therefore many informative similarities can be found in 'normal' communication situations" (ibid.: s. 222). Endvidere hedder det at teorien om "double bind" og skizofreni forhåbentlig vil føre til "innovationen af nye terapeutiske teknikker" (ibid.: 225). Ligesom alle andre, der forsker i professionelle samtalerelationer, stræber Bateson imod den dag, hvor "et lynnedslag af genialitet vil være tilstrækkeligt til at forklare terapeutens mest unikke og vellykkede manøvrer, der indtil nu foregår intuitivt, på et mere systematisk og alment grundlag" (ibid.: 227). "Double-bind" er ifølge Bateson karakteriseret af tre relationelle mønstre i kommunikationssituationen, som alle siger noget væsentligt om symmetriproblemet:

1. Når et individ er involveret i en intens relation på en sådan måde at han føler at det er særdeles vigtigt ("vitally important") at han er i stand til at skelne præcist, hvad der er det vigtigste i det, der bliver sagt og ikke sagt, således at han kan respondere mest hensigtsmæssigt.
2. Når behovet for at kunne vende sig imod det væsentligste i samtalen bliver af særlig problematisk karakter i en situation, hvor kommunikationen er bærer af modsatrettede signaler i det, der bliver sagt, således at to sammenhængende budskaber udelukker hinanden. F.eks. hvis en leder verbalt giver medarbejderen tilladelse til at arbejde videre med en ide for at være støttende og omsorgsfuld, men med hele sin gestik og tone lader skinne igennem at han mener det modsatte for at være beslutningstager og effektiv. Her er vi ifølge Bateson mere tilbøjelige til at tro på de non-verbale budskaber i kommunikationen.
3. Når en situation, hvor den ene person ikke er i stand til at spørge yderligere ind til det vigtige i det, der bliver sagt, fordi vedkommende ikke er i stand til at forholde sig metakommunikerende til samtalen (den skizofrenes problem, ibid: 208ff.):

Bateson bruger ganske vist ikke eksplicit symmetriproblemet til at forklare "double-bind"-situationen, men jeg mener alligevel at det er relevant at inddrage til at belyse især ledelsesbaseret coaching, der ofte kan være karakteriseret af modsatrettede signaler, som vi har set i forbindelse med relationen mellem management og leadership, mellem magt og

omsorg, mellem intimitet og distance, mellem at se og lytte til medarbejderens hele person, samtidig med at lederen skal sætte grænsen for "det hele menneske" i forhold til organisationens mål og behov, herunder tydeliggøre konteksten, rammesætte, være transparent i forhold til egne holdninger, osv. I det perspektiv er det nærmest indlysende at "double-bind"-problemet, som ikke kun gælder skizofreni, men kommunikation i det hele taget, også berører en væsentlig side af symmetriproblemet. Det vil have klare konsekvenser for samtalerummets tre dimensioner som en regressiv funktion: Ledelse, erkendelse og subjektivitet. Jeg vil derfor også inddrage "double-bind" og "skismogenese"-begreberne i de empiriske tilegnelsesanalyser dér, hvor jeg finder det relevant.

Selvom symmetriproblemet altså behandles under andre begreber i forbindelse med forskningen i skizofreni, så har Bateson på ingen måde forladt det. Det fremgår også af den forskning, som Bateson foretager i studiet af alkoholisme i perioden 1949-51 på psykiatrikliniken Langley Porter Clinic i San Fransisco. Det er ikke en uvæsentlig detalje at fremhæve her, fordi det igen bekræfter, hvordan det kliniske interview og den medicinske videnskabsdiskurs, er vigtige referencemodeller for udviklingen af kommunikationsteori og den professionelle samtales genealogi i det hele taget. En del af symmetriproblemet dynamik – og dermed en af grundene til at det volder os vanskeligheder i samtalen – er ifølge Bateson at det tilskrives mening og distribueres på et delvist ubevidst plan, et implicit metaplan, som skal fortolkes. Symmetriproblemet i "evolutionen indenfor kommunikation" hænger sammen med det "drama", der indtræder på det sted i historiens udvikling, hvor et systems deltagere opdager at de sender signaler til hinanden, "signaler som vækker tillid, mistillid, som kan tilbagevises, benægtes, tillægges en større betydning, korrigeres, osv." (ibid: 178). Det er igennem denne opdagelse at symmetriproblemet komplekse dimensioner som f.eks. empati, identifikation, projektioner, m.m., bliver en del af kommunikationens kredsløb. I stedet for Freuds begreber for det ubevidste foretrækker Bateson generelt at referere til "hjerterets algoritmer" på baggrund af Pascals berømte formulering: "Hjertet har sine grunde, som forstanden ikke kender" (ibid.: 140).

Pointen er at studiet i skizofreni og alkoholisme har overbevist Bateson om at den terapeutiske effekt er nøje forbundet med muligheden for at ændre i samtalerelationens metakommunikative mønstre og vaner. Denne ændring og omorganisering er grundlæggende for hele "bevidsthedens økonomiske og dynamiske struktur", fordi vaner er den adfærdsmæssige basis for handlinger, oplevelsesmåder og tankeformer, "a major economy of conscious thought" (ibid.: 141). Ændringen af de metakommunikative vaner og mønstre igennem samtaleterapi må udspringe af det faktum at al kommunikation, men især terapi, er karakteriseret af "modsatrettede logiske diskurstyper" ("discrepant logical types of discourse"), som ikke kan løses, men de kan omorganiseres og kommunikeres, hvis terapeuten formår at lege og eksperimentere med samtaltens paradokser (f.eks. i forbindelse med "hård" eller "blød double-bind"), der truer med at få samtalen til at bryde sammen, men som netop også er en mulighed for at de samtalende kan ændre reglerne for spillet, hvilket er afgørende for samtalerelations "økologi og sundhed": "Det er kombinationen af forskellige logikker indenfor den enkelte meningsfulde handling, som giver terapien karakter af at være – ikke et begrænset spil [...], men i stedet et system af interaktion i udvikling" (ibid.: 192).

Bateson regner paradokset og de steder i samtalen, der er særligt komplekse og intense, for at være den professionelle samtales mest effektive øjeblikke. Det er her at samtalens helbredende og udviklende potentiale befinder sig som samtalens vigtigste ressource, hvis de vel at mærke bidrager til en ny balance eller ændring af relationen i en mere positiv retning. Men disse særlige koncentrationspunkter i samtalen kan også virke negativt selvforstærkende og fastholde eller endda accelerere et uhensigtsmæssigt mønster ud i en ond cirkel imod det, Bateson kalder "skismogenese". Både komplementære og symmetriske mønstre kan bidrage til denne udvikling, selvom Bateson flere steder giver udtryk for at det er symmetriske konflikter, der har størst skadelig virkning.

Imod slutningen af *Steps to an Ecology of Mind* får symmetriproblemet et interessant perspektiv, som markerer en udvikling i begrebet fra en sociologisk-antropologisk begrebsramme for variable i sociale organisationer, over relationsmønstre i terapi og alkoholisme, til endelig at være belyst igennem de faktorer, som ifølge Bateson kan fungere som korrektiver til den del af virkeligheden der er "dehumaniseret" i sit væsen, dvs. hvor menneskelige relationer ikke er begrænset af en snæver formålslogik, og hvor visdom og bevidsthedsøkologi muligvis kan erfares. Et af disse korrektiver er Martin Bubers filosofi om en anden mere hel og kærlig måde at være i verden på, en mere "sjælelig" fylde i tiden, som har fået sin særlige signatur igennem begrebsparret "Jeg-Du", og som adskiller sig eksistentielt og kvalitativt fra menneskets forhold til verden og det andet menneske igennem "Jeg-Det"-relationen. "Jeg-Det"-relationen er drevet af en formålsrationalitet, der sigter efter at maksimere eller optimere potentialet til fortsat vækst. Ifølge Bateson er Martin Bubers distinktion således relevant som korrektiv til "Jeg-Det"-samfundets "dehumaniserende" karakter. "But if the complex cybernetic structure of societies and ecosystems is in some degree analogous to animation, then it would follow that an 'I-Thou' relationship is conceivable between man and his society or ecosystem" (ibid.: 452).

Bateson kan altså bruge Bubers relationsfilosofi som et billede på en sundere bevidsthedsøkologi, og på den måde indskriver Bateson sig i en stærk tradition i coachingpsykologien, der refererer til "Jeg-Du"-relationen som et både visionært og normativt forbillede for en mere "human" og ligeværdig måde at være sammen på. Ganske vist inddrager Bateson ikke Martin Buber i en sammenhæng omkring terapi eller professionel kommunikation, som f.eks. humanpsykologen Carl Rogers gør det. Det er på den anden side ikke utænkeligt at Bateson netop "opdager" Martin Buber i forbindelse med humanpsykologiens og den såkaldte "transpsykologiske" inspiration fra østens mystik – der for Batesons vedkommende i særlig grad gælder Zen-buddhismen. Heri finder Bateson en "bevidsthedsøkologisk" og "verdenskærlig" attitude, som passer godt til systemteoriens forestilling om "altings forbundethed", og som Bateson både kan bruge som et ideal for visdom og læring. Ligesom Timothy Gallwey implementerer den buddhistiske "bevidsthedsmodel" med et Selv 1 og Selv 2 på baggrund af Eugen Herrigels *Zen in die Art der Bogenschiessen* fra 1954, kan Bateson referere til det samme værk i forbindelse med princippet om mestring af en given kunst. Denne "dybere" læring, der kræver aflæring af den bevidste tankes dårlige vaner (især formålsrationaliteten) for at komme i kontakt til en særlig mind-body-tilstand er et særligt spirituelt motiv i coachingpsykologien, der forbinder forskellige psykologiske retninger: psykoanalyse (Assagioli), adfærdspsykologi (Argyris), humanpsykologi (Maslow, Rogers) og altså systemisk teori hos Bateson (ibid.: 135 og 208).

14.3 Symmetriproblemet transformation til "neutralitet"

Pointen med at Gregory Batesons teori om de forskellige, men indbyrdes forbundne strategier for adskillelse og tilknytning i sociale relationer – *symmetriske* og *komplementære differentieringer* – ender i et spirituelt begrundet Jeg-Du- og Zen-motiv er en smule ejendommelig. På den ene side ligger det i logisk forlængelse af "økologi"-motivet, men på den anden er det slående at den systemiske tradition, der i den grad forsøger at undgå subjektfilosofiernes normative sprog og moralske grammatik, netop ikke kan undvære et spirituelt motiv eller et socialkarismatisk system. I hvert fald bliver Batesons kommunikationsteori grundlaget for en af de vigtigste transformationer af symmetriproblemet i den systemiske coachingpsykologi. Transformationen finder sted igennem begrebet "neutralitet", der er en variant af humanpsykologiens og Inner-Game-modellens "ikke-dømmende" (*non-judgmental*) og "ikke-ledende" (*non-directive*) indstilling. "Neutralitet" er både en teknisk og en holdningsmæssig dimension, som Milano-skolen fremsætter som et af de vigtigste principper i den systemiske psykologi. I det følgende er det hensigten at undersøge dette begreb nærmere på baggrund af en af klassiker-teksterne, Karl Tomms artikel-serie om "interviewet som intervention", der er den mest citerede tekst i f.eks. grundbogen *Systemisk coaching* fra 2009 af Moltke og Molly, m.fl.

Karl Tomm er en canadisk psykiater med speciale indenfor familierapi. Udgangspunktet for hans tre artikler, der oprindeligt publiceres i tidsskriftet *Family Process* over to numre i 1987, er at se alt, hvad terapeuten gør og ikke gør som en intervention, der kan have terapeutisk, ikke-terapeutisk eller antiterapeutisk effekt. På den baggrund bidrager Tomm til en væsentlig udvidelse af samtalens økonomi og ydelsessammenhæng, fordi alt, hvad der foregår og ikke foregår i samtalerummet, i princippet kan have terapeutisk effekt eller det modsatte. På en måde forsøger Tomm dermed at gøre samtalen endnu mere følsom overfor det "uendeligt åbne potentiale for det fremmede initiativs muligheder for meningsbestemmelse" – jf. Luhmanns bestemmelse af kontingens. Neutralitets-princippet refererer ifølge Tomm til terapeutens "ikke-strategiske-ledelse" af samtalen:

"At være neutral i et interview er at indtage en holdning, hvor terapeuten accepterer alt, som foregår i øjeblikket og undgår at tiltrækkes eller frastødes af det, klient(erne) siger eller gør. Terapeuten forbliver åben overfor, hvad som helst der sker, og går med strømmen af spontane handlinger, ikke mod den. Samtidig undgår terapeuten at blive presset til en holdning for eller imod en person eller et emne. [...] Ved ikke at ligge under for sine egne opfattelser og hensigter sikre terapeuten mere fleksibilitet i hele den intervenerende adfærd. [...] Det væsentlige er imidlertid, at der er en skarp kontrast mellem neutralitet og planlægning. Medens neutralitet bygger på en accept af 'det, som er', er planlægning baseret på et engagement i 'det, som burde være.'" (Tomm 1992, del I: s. 7)

Det fremgår heraf at neutralitet er tæt forbundet med filosofiske formler, vi har gennemgået tidligere: En særlig holdningsudøvelse, der handler om at udskyde enhver konklusion (*epoché*), evnen til at sætte parentes om dømmekraften, at lade tingene ske på en måde, som også ligger i Inner-Game-modellens buddhistiske formel om den "ikke-dømmende årvågenhed", hvor enhver refleksiv tanke på, hvad der virker i samtalen, er en "miskalkulation": "Alt hvad der behøves er at aflære de vaner, der blander sig [i spillet, red.], og så blot lade det ske" (se Gallwey 1974: 11-12).

Grundlæggende er det pointen at der er to former for ledelse af samtalen: En ikke-ledende (non-directive, non-authoritarian, non-judgmental), der involverer tilegnelsen af den dialogiske askese. Den anden ledelsesform er mere strategisk, hvor terapeuten går mere målrettet efter et terapeutisk mål igennem nøje planlagte interventioner. Ifølge Tomm udelukker disse to ledelsesdimensioner ikke hinanden, de har begge konstruktive potentialer for erkendelse og en styrket subjektposition og selviagttagelse, men de er netop i funktion af at være modsatrettede også bærende på et skismogenetisk potentiale. Dette problem adresserer Tomm på følgende måde:

"Det er rimeligt at overveje, om det er muligt at indtage en planlæggende og neutral holdning på samme tid. Når alt kommer til alt, er de i mange henseender modsatte. Heldigvis er menneskets nervesystem tilstrækkeligt sammensat til, at vi kan arbejde på mange forskellige begrebsniveauer og områder på samme tid. [...] I virkeligheden bruger vi sandsynligvis nogle aspekter af hver af disse begrebsmæssige holdninger ubevidst det meste af tiden, mens vi udfører terapi." (1992, del I: s. 8).

Man kan nok kritisere Tomm her for at komme lidt for let rundt om problemet ved at lade kompleksiteten i menneskets nervesystem tage hånd om det. Det er under alle omstændigheder en interessant kommentar, især på baggrund af Gregory Batesons teori om "double bind", hvor det netop er kommunikationens modsatrettede signaler, der kan føre til schismogenese, hvis ikke de samtalende er i stand til at integrere og fortolke kommunikationsprocessen i dens paradoksale og modsatrettede karakter. Men frem for alt er Tomms pointe udtryk for en måde at erfare symmetriproblemet på, dels som en afgørende enkeltfaktor i samtaleøkonomiens produktion af ressourcer, dels som en måde at forbinde ledelsesdimensionen med erkendelsesdimension. Disse to dimensioner i symmetriproblemet kræver en "konstant bevægelse fra terapeutens side i forhold til klientens eller familiens bevægelser [...], såfremt terapeuten skal blive mere elegant til at koble sig strukturelt til dem i det terapeutiske system. Det er denne kobling, som danner grundlag for alle andre erkendelsesmæssige handlinger i terapiens forløb" (ibid.: 6).

Terapeutens konstante og dynamiske bevægelse handler om balancen mellem strategisk og neutral adfærd; begge dele kan overdrives i egenskaben af at være holdningsbaseret og/eller teknikbaseret. Overdreven neutralitet fører til at den terapeutiske kontrakt bryder sammen, mens overdreven strategi fører til vold og blindhed. Tomm refererer her til Batesons ideal for visdom, der er lige dele Buber og buddhisme, og som handler om at give slip på det rationelle, dømmende og målorienteret intellekt, for kun igennem neutralitets væremåde er terapeuten i stand til se og opleve "den anden side" af et problem (ibid.: 7).

Dertil kommer at terapeutens neutrale indstilling er afgørende for at skabe den nødvendige følelsesmæssige kontakt og åbning til klienten. For mange spørgsmål kan tværtimod føre til at "terapeuten skjuler sig" for klienten, terapeuten bliver mere fjern som en autentisk person, hvilket er direkte begrænsende for den terapeutiske effekt (1992, del III: s. 4). Det betyder at selvom Tomm argumenterer for at alle terapeutiske samtaler bør have elementer af både strategisk og neutral karakter, så giver han samtidig udtryk for at den neutrale indstilling som holdningsbasis og som teknik- og færdighedsniveau er overordnet og vigtigere end det strategiske.

Eller formuleret anderledes i forhold til afhandlingens terminologi: Forholdet mellem det strategiske og det neutrale er en forskel, der er med til at definere grænserne for, hvor meget eller lidt "den menneskelige faktor" gives spillerum i det samtaleøkonomiske kredsløb. Indenfor denne horisont er begge dele blevet funktioner i en ydelsesmatrix, hvilket bl.a. fremgår af at også neutralitetens princip kan være strategisk, hvis terapeuten har brug for at knytte en stærkere kontakt til klienten.²³

14.3.1 *Det lineære og cirkulære paradigme*

Distinktionen mellem det strategiske og det neutrale kan suppleres med distinktionen mellem *det lineære* og *det cirkulære*, som er andre vigtige begreber i systemisk teori og coachingspsykologi. Både det lineære og det cirkulære kan forstås på baggrund af en holdningsmæssig basis og et teknik- og færdighedsniveau, men det afgørende er at de kan forstås som to forskellige programmer for symmetriproblemet. Det cirkulære paradigme er et program for symmetri, fordi det gør terapeuten i til at udføre "den dynamiske strukturelle kobling mellem terapeuten og familien, som gør det muligt for terapeuten at vurdere forskelle i familien" (1992, del I: s. 6); dels som en skærpet følsomhed og årvågenhed overfor tegn og feedback-mekanismer i det terapeutiske system, "som angiver, at en større holdningsændring er indiceret" i klienten (ibid: 9); dels som teknik til at "tilvejebringe mønstre, som forbinder personer, genstande, handlinger, opfattelser, ideer, følelser, normer, sammenhænge, osv. i et tilbagevirkende eller kybernetisk kredsløb" (1992, del III: 8).

På den anden side er det lineære paradigme et program for asymmetri. Det er problemorienteret med henblik på at uddybe og afklare, *hvad* der er problemet. Det er med andre ord diagnosticerende og stiller klienten i en tydelig position som genstand for vurdering og evaluering. Det er Tomms pointe at lineære strategier kan være effektive, hvis det giver mening for klienten, men generelt er der langt flere terapeutiske muligheder med cirkulære spørgsmål frem for lineære. På den baggrund er der også en generel holdning til at det lineære paradigme ifølge Tømm ofte bliver associeret "med reduktionisme, forenkede principper, fordømmende holdninger og strategiske metoder. [...] Som følge heraf vil lineære spørgsmål om problemer ofte formidle en dømmende holdning, nemlig at noget hos den enkelte er forkert og ikke burde være, som det er" (ibid.: 6-7). Det lineæres relation til det cirkulære svarer således til dynamikken i symmetriproblemet, idet klienterne på den ene side kan "opleve varm og følsom forståelse" (cirkulær, symmetrisk), på den anden side ufølsom og dybtgående undersøgelse" (lineær, asymmetrisk).²⁴

²³ Ifølge Tømm skal Milano-gruppen have været mere strategiske end neutrale i deres organisering af den terapeutiske samtale: "enhver, som har set medlemmerne af Milano-gruppen lede en terapi vil vide, at de planlægger hvert eneste træk med stor omhu." Tømm, Karl (1992: 5, del I): "Interviewet som intervention. Planlægning som en 4. retningslinje for terapeuten", pp. 3-9, in: *Tidsskriftet Forum*, 2/92. Tømm skelner mellem fire variationer af neutralitet: 1) Lige gyldig neutralitet (mangel på at forholde sig til klienter som værdifulde mennesker), 2) Bekræftende neutralitet (den får terapeuten til at forholde sig til klienter som personer og til at acceptere dem som mennesker, uanset hvordan de er), 3) Reserveret neutralitet (svært ved at acceptere andre uden at være enige med dem, en metaholdning, terapeuten kan blive fjern); 4) Strategisk neutralitet (formålsrettet).

²⁴ Tømm (1992: 6, del I): "Interviewet som intervention. Planlægning som en 4. retningslinje for terapeuten", pp. 3-9, in: *Tidsskriftet Forum*, 2/92. Der har været en interessant diskussion i *Psykolog Nyt*, der netop handler om balancen mellem det lineære og konfronterende overfor det anerkendende og cirkulære; en konflikt som også kan stilles som en uenighed mellem psykodynamisk og systemisk psykologi. For den psykodynamiske position se Hanne Museth & Kitty Dencker (2009: 9-10): "Erhvervspsykologer og deres fokus", i: *Psykolog Nyt*, nr. 3, der udfordres fra systemisk hold af Morten Novrup Henriksen (2009): "Psykologens rolle og redskaber", i: *Psykolog Nyt*, nr. 5 og Haslebo, Palm, Andersen og Andersen (2009): "Forskellen skal gerne være positiv", i: *Psykolog Nyt*, nr. 6.

Igen ser vi at Tomm skelner mellem det cirkulære og det lineære igennem et normativt præferencemønster, der placerer det første over det andet i et værdihierarki. Det lineære-strategiske paradigme har færre strenge at spille på i en samtaleøkonomisk ydelsesmatrix, men det kan være nødvendigt, hvis det terapeutiske system er låst fast og skal sættes i bevægelse, men som Tomm igen advarer: "for meget styring med denne spørgemåde kan risikere at føre til brud på den terapeutiske alliance. [...] Nogle familier bliver stødt over denne måde at spørge på, men andre finder den ganske forenelig med deres sædvanlige samspilmønstre" (1992, del III: s. 8-9). Det interessante i forhold til udviklingen af den systemiske coachingspsykologi er at det neutrale-cirkulære-refleksive paradigme af Tomm direkte kobles til terapeutens rolle som coach, ligesom denne indstilling er karakteriseret af et særligt blik på fokuspersonen, der giver vedkommende en større og mere selvstændig status:

"Det antages [under de cirkulære spørgsmåls synsvinkel, red.], at familiemedlemmer er selvstændige personer og ikke kan belæres direkte. Derfor opfører terapeuten sig mere som en guide eller træner, som opmuntrer familiemedlemmerne til at mobilisere deres egne problemløsende ressourcer. En vigtig antagelse bag disse spørgsmål er, at det terapeutiske system er co-evolutionært og at det, som terapeuten gør, er at udløse refleksiv aktivitet i familiens allerede eksisterende meningssystem." (ibid.: 9).

Vi kan nu sammenfatte de to paradigmer i forhold til det, de yder til "the schema of conversion":

Det planlægningsmæssige-lineære-strategiske paradigme	Det neutrale-cirkulære-refleksive paradigme
<p>Funktion: Uddybe, problemafklare, konfrontere, sætte et fastlåst system i bevægelse, fordoms- og konfrontations-stimulerende</p> <p>Rolle: Terapeut som aktivt styrende, lærer, instruktør, en god sagfører eller dommer, der stræber efter et ideal eller en professionsetik, der siger at "sådan bør det være".</p> <p>Præstationsmotiv: Mere direkte fokuseret på terapiens mål: Helbredelse og at ændre på klienten eller det terapeutiske system</p> <p>Risiko: Distance til klient, nedsættende, bedrøvelende, brud på terapeutisk alliance (hvis terapeuten bliver for dominerende).</p> <p>"The schema of conversion" foregår igennem terapeutens reformati- on af klientens system.</p>	<p>Funktion: Mønstre, der forbinder og vedligeholder det terapeutiske system, opdager forskelle og sammenhænge, accepterer klienten, som han "er", inspirerer til kreativitet.</p> <p>Rolle: Terapeut som coach, ikke-styrende, ikke-dømmende, giver plads til samtals "flow", er forsker og opdagelsesrejsende, der vil lære noget nyt.</p> <p>Præstationsmotiv: Stræber efter omhyggelig balance i forhold til familiemedlemmernes forskellige ønsker, terapeuten deltager i samtalen som i "en vedvarende 'dans' med klienten eller familien</p> <p>Neutralitets-differentieringer: Lige gyldig, bekræftende, reserveret, strategisk.</p> <p>Cirkularitets-differentieringer: Omsorgsfuld og tvungen.</p> <p>Risiko: For meget "forstyrrelse", irrelevante og overflødige afsøgninger i det terapeutiske landskab, brud på terapeutisk alliance (hvis terapeu- ten bliver for neutral).</p> <p>"The schema of conversion" foregår igennem terapeutens "arbejde i mørke" med henblik på klientens reformation af sig selv.</p>

Kilde: Karl Tomm (1992): "Interviewet som intervention" – del I-III, in: [Tidsskriftet Forum](#), 2-3-4/92.

14.4 Socialkonstruktionismens omformulering af subjektiviteten

Det har indtil videre været uklart, hvordan den systemiske position tænker subjektiviteten, men samtidig har vi jo netop set, hvordan både Bateson og Karl Tomm stadig abonnerer på en forestilling om at terapi, coaching og andre professionelle samtaler yder "noget" til det enkelte menneskes personsystem. Men hvori består denne ydelse, og hvad betyder det for sammenhængen mellem "the schema of conversion" og samtalerummets tre "sandhedsdimensioner" (ledelse, erkendelse og subjektivitet)?

For at besvare det spørgsmål kan vi trække en linje tilbage til Carl Rogers og hans berømte samtaler i 1960'erne og 1970'erne. En af dem var bl.a. med Bateson, hvor de to formår at trække nogle interessante forskelle mellem "the human potential movement" og det systemisk-socialkonstruktionistiske paradigme, som jo klart nok også er en konflikt i coachingpsykologien. Selve samtalen finder sted i 1975 (Rogers 1989: 182ff.). Rogers indleder med en længere redegørelse for hans syn på det, han kalder "signifikant læring" eller "person-centreret læring" (ibid.). Det kræver en radikal omorganisering af symmetriproblemet ud fra den holdningsmatrix, vi allerede kender fra den professionelle samtale: Underviseren kan ikke længere være instruktør eller ekspert, han må være facilitator i en samskabende proces med den anden eller gruppen. Det er således stadig nødvendigt at læreprocessen har en leder, men han skal være så sikker på sig selv og sine relationer at han er i stand til at udvise maksimal tillid til at de andre har alle de kapaciteter og ressourcer, der skal til for at lære af dem selv. Det stiller krav til den lærendes selvdisciplin og selvevaluering, men resultatet er en mere kraftfuld læreproces, hvor nøgleordene er: "the whole person", "growth-promoting", "caring feedback", "self-chosen", "self-initiated", osv. (ibid.). Hertil svarer Gregory Bateson i en formulering, der er eksemplarisk for den systemiske traditionens fremhævelse af kontekstens betydning og dens skepsis overfor definitive værdiforestillinger:

"Jeg er optaget af at kortlægge nogle af de ting, som Carl taler om, i mere abstrakte matrix-former, i de netværk, der forbinder ideer, i koblingerne mellem ide-systemer. Som I ser, begynder han [Carl Rogers] i de to første minutter at tale om at der er godt og ondt i verden, og at han ved, hvad der er hvad [...] Jeg er ikke så sikker på det gode og det onde. Jeg tror at der er godt og ondt i verden. Men hvorledes det forholder sig, det er vanskeligt. [...] Jeg vil foreslå at det, som Carl forstår ved betydningsfuld læring, ikke er bestemt af indholdet, men af den form, som konteksten har, hvori læringen foregår. [...] Det betyder at alt, hvad der vedrører uddannelse [...] er en enorm teknisk virksomhed omkring konteksternes anatomi, og hvordan de interagerer, hvordan de kombineres" (cf. Rogers 1989: 182-185).

Overfor humanspsykologiens serie af begreber for, hvordan subjektiviteten erhverves og vindes igennem realiseringen af et indre og uopdaget potentiale, så står den systemteoretiske serie af begreber, der afviser forestillingen om et indre og i stedet taler om systemernes koblinger, interaktion og kombination samt "konteksternes anatomi". Det betyder bl.a. at subjektet forstået som en entitet må forlades. Det fremgår bl.a. af et efterskrift til samtalen mellem Carl Rogers og Gregory Bateson. Her skal Bateson have sagt til Carl Rogers at han ikke regner sin egen identitet for andet end et punkt "in a floating web of ideas which exist within your skin and outside of it" (Ibid.: 199).

Subjektets opløsning i et "flydende netværk af ideer" fører videre til den postmoderne og socialkonstruktionistiske idealer om polyforme identiteter og subjektpositioner. Vi kan lade Kenneth Gergen være repræsentant for den position. Det vigtigste fælles referencepunkt til systemteorien er relationsbegrebet, og for Gergen rimer relation på relativisme som grundlag for en kritik af det moderne samfunds begreber for oplysning, sandhed, objektivitet, selvet, osv. Begreber, som i "det moderne" alle henviser til noget grundlæggende vigtigt i tilværelsen, men som i det postmoderne samfund ikke længere er et troværdigt udgangspunkt for at forstå sig selv og sin subjektivitet:

"For at sige det på en anden måde lægger den postmodernistiske bevidsthed op til en gennemgribende relativisme med hensyn til at give udtryk for sin identitet. På det metateoretiske niveau lægger den op til en mangfoldighed af beskrivelser af virkeligheden samtidig med, at den erkender, at de alle er historisk og kulturelt betingede. Beskrivelser af sandheden findes kun i forskellige samtaler, og ingen samtale har transcendent fortrinset. For den postmodernistiske praktiker lægges der således op til en mangfoldighed af selv-beretninger, men man behøver ikke at forpligte sig til nogen af dem. Ud fra dette synspunkt bør man således opmuntre klienten til at udforske en række forskellige narrative formuleringer, men fraråde ham eller hende at forpligte sig til én bestemt 'sandhed om selvet'." (cf. Kjøppe 2007: 410, in: Karpatschof & Katznelson 2007)

Også hos Gergen er samtalen altså i centrum for opgøret med den tradition, der alle peger mod noget væsentligt for, hvad det vil sige at være menneske, og som hører til i en lang humanistisk tradition for etik og moral, der tænker mennesket ud fra en substans eller et mere skjult og sandt selv bag alle de roller, vi tager på os i dagligdagen. For socialkonstruktionismen er der ikke noget bag rollerne og det sprog, der giver dem karakter. Der findes ikke nogen sandhed om os selv. Vi er i stedet sociale kamæleoner, der tager farve efter omstændighederne og den position, vi iagttager fra. Den systemiske socialkonstruktionisme foretrækker i højere grad begrebet *position* frem for det mere personorienterede *rollebegreb*: "Positioner i en diskurs udstyrer os også med indholdet i vores subjektivitet. [...] Når vi har indtaget en position som subjekt i en diskurs, har vi til vores rådighed et særligt og begrænset sæt af begreber, billeder, metaforer, måder at tale på, narrativer om os selv osv., som vi overtager som vores egne" (Vivian Burr, cf. Haslebo 2004: 147-48).

Indenfor det systemiske-socialkonstruktionistiske paradigme kan symmetriproblemet derfor heller ikke være et spørgsmål om, hvordan du og jeg bliver mere virkelige for hinanden, som om at vores eksistens kan konkretiseres i en mere fuldkommen relation til verden. Det er blandt andet den humanpsykologiske idealforestilling. Mennesket kan derfor heller ikke have et iboende potentiale, som kan maksimeres. Mennesket er kun, hvad det er, som et produkt af begivenheden, dvs. den kontekst, de relationelle mønstre og den meningsskabelse, som det indgår i. Symmetriproblemet er i den forstand et produktivt og gentagende dynamisk mønster i de begivenheder, der "hele tiden er med til at skabe individet på ny" (Moltke & Molly 2009: 44). I denne afhandlings anliggende er det imidlertid ikke afgørende "at tage parti" for hverken det ene eller det andet, fordi præmissen ganske enkelt er at uanset, hvilken position man taler subjektiviteten fra, så vil denne position være et udkast til et sandhedsspil. Men det er klart at det analysestrategiske blik i afhandlingen i forlængelse af Foucault ligger tættere på socialkonstruktionismen end på humanpsykologien.

14.5 Symmetriproblemet i den systemiske coachingspsykologi

Den systemisk-socialkonstruktionistiske coachingspsykologi implementerer symmetriproblemet som en af de væsentligste udfordringer i den systemiske coachingspsykologi, og vi skal derfor se nærmere på, hvordan denne problemstilling har konsekvenser for coachingsamtalens status som ledelsesrum. Vi har allerede i indledningen givet eksempler på, hvordan selve symmetribegrebet anvendes som et definatorisk træk ved coaching:

1. "I coaching er relationen mellem parterne dog grundlæggende asymmetrisk – ikke i deres indbyrdes magtstatus, men i deres rollefordeling." (Stelter 2002: 40-41 samt 94)
2. Når "coachen arbejder på denne måde [den systemiske], sker det fra et neutralt udgangspunkt, og relationen til fokuspersonen bliver asymmetrisk. En asymmetrisk relation indebærer, at coach og fokusperson ikke indtager en lige position i dialogen. Det er fokuspersonen, der arbejder og coachen, der via sine spørgsmål sætter fokuspersonen i gang med at reflektere." (Kledal 2008: 110, in Gørtz & Prehn 2008)
3. "Coachingsamtalen er asymmetrisk på den måde, at uanset hvem der taler, er det fokuspersonens verden, der er i fokus." (Molly & Moltke 2009: 17)
4. "Systemisk coaching kan defineres som [...] en asymmetrisk relation, hvor det er coachens opgave at invitere lederen eller medarbejderen til at udforske sine måder at forstå og handle på i forhold til en arbejdssituation". (Haslebo 2005, cf. Nørlem, Dahl m.fl. 2009)

De fire eksempler fra den systemiske coachingspsykologi udtrykker at coachingsamtalen som kommunikationssystem er organiseret omkring en asymmetrisk struktur, og som må forstås som en definitiv forskel, der ikke kan ændres, uden at coachingsamtalen ophører med at være coaching og bliver en mere "ren" symmetrisk dialog. I dialogen er de samtalende ifølge Stelter et al. i højere grad "optaget af at udforske det fælles tredje": "Begge parter [i dialogen] bidrager med egne tanker og er særlig optaget af at finde ud af, hvad den anden tænker. Vi beskriver dialogen som symmetrisk relation mellem de to parter" (Stelter 2002: 141). Det "dialogiske" er med andre ord en "markør", der markerer en bevægelse fra asymmetri til symmetri, hvor coachen for en stund træder ud af rollen som spørger for at bidrage med egne erfaringer i afsøgningen af et fælles anliggende. Det er for så vidt uproblematisk, så længe coachen ikke er i centrum for samtalen. Bevægelsen imellem asymmetri og symmetri bliver først for alvor problematisk, idet øjeblik at coachen kan anfægtes på sin neutralitet. Det er magtproblemets tilsynekomst, der sætter symmetriproblemet i bevægelse i den systemiske coachingspsykologi. Det er en problemstilling, som allerede rejses ifm. Hawthorne-modellen og måske endnu tidligere hos Taylor. Pointen er at det er en problemstilling, som for alvor bliver relevant i en organisatorisk praksis, når en HR-konsulent eller lederen selv varetager coachingfunktionen. Det er den systemiske coachingspsykologi, der bringer diskussionen om ledelsesmagts betydning for coachingsamtalen i spil, men også her er der vigtige forskelle. Det er muligt at skelne mellem tre positioner til den problematik: 1) Coaching bør foregå i et "magtfrit rum"; 2) Ledelsespraksis går forud for coachingpraksis og kan derfor ikke være magtfri, coaching må i stedet være ledelsesbaseret; 3) Coaching skal ikke handle om at bevare lederens magt, men at reflektere dens betydning for identitetsdannelse. Det tredje alternativ er derfor den magtreflekterende coachingpraksis.

Forestillingen om "det magtfrie rum" i en systemteoretisk kontekst tager form hos Stelter et al., da de bestemmer coachingrelationen i en ledelses- og læringsammenhæng som asymmetrisk, men magtfri: "At relationen er magtfri indebærer, at coachen er parat til ikke at intervenere ved at bruge eventuel formel magt, dvs. magt, der er betinget af vedkommendes position, titel eller funktion" (Stelter 2002: 95). Denne formulering ligger tæt op ad John Whitmores pointering om at ledelsesbaseret coaching indebærer "en fundamental ændring af ledelsesstil og kultur", en "radikalt anden indstilling til medarbejderen", leder-medarbejder-forholdet må være som et partnerskab, osv. (Whitmore 1998: 16 og 19 samt 2009: 10). Vi får altså en paradoksal figur, hvorigennem coaching på den ene side er en asymmetrisk arbejdsdeling, men på den anden side en symmetrisk magtrelation.

I Dissing og Laursens bog *Ledelse i en ny logik* fra 2002 finder vi en position til symmetriproblemet i den systemiske tradition, der ikke tænker symmetriproblemet som et paradoks, men ud fra holdningen at ledelsespraksis går forud for coachingpraksis (ledelsesbaseret coaching). Dynamikken imellem symmetri og asymmetri er i endnu højere grad relevant end hos Stelter et al., men bevægelsen herimellem er langt henad vejen et moment, som lederen kan styre efter sin egen hensigt. Idealet er hos Dissing og Laursen er at coachingsamtalen udvikler en "jævnbyrdig forskellighed", hvor lederen kan "lege" med symmetrien. Igennem coaching får medarbejderen kompetenceudvikling, mens lederens udbytte er en "vigtig og legal viden om organisationen". Denne bytterelation er asymmetrisk, men for så vidt at coaching samtidig betragtes som "en invitation til ledelsesmæssigt at blive mødt på en ny måde", så er coaching samtidig en ledelsesmæssig bevægelse "fra positionel asymmetri mod jævnbyrdig forskellighed". Medarbejderen er dog stadig "ledelsesobjektet" i forhold til en konkret opgave, men Dissing og Laursen forestiller sig at coaching på et overordnet plan "sikrer den etiske dimension, idet medarbejderen hjælpes til at være og agere hensigtsmæssigt i kompleksiteten, flertydigheden og usamtidigheden" (Dissing & Laursen 2002: 93). Ifølge Dissing og Laursen er ledelsesbaseret coaching således asymmetrisk, fordi lederen indtager "en position, hvor han som person træder i baggrunden, og som leder træder i forgrunden." Muligheden for "lederens leg med symmetri" og etableringen af "den jævnbyrdige forskellighed" er et spørgsmål om lederens "evne til at sortere og ud fra timingsmæssige hensyn at vælge henholdsvis en asymmetrisk spørgemåde eller en symmetrisk dialog" (ibid.).

Lederen kan altså vælge symmetrien til eller fra, hvilket betyder at det er lederen, som principielt kan definere og råde over mulighederne i coachingsamtalens kontekst i kraft af sit valg af "forholdemåde" og i kraft af sin hjælp til medarbejderen "med at finde sig til rette i kompleksiteten". Dissing og Laursen trækker i beskrivelsen af symmetriproblemet veksler på den systemisk-konstruktionistiske terminologi, men tillader også et stort spillerum fra andre "åndelige" inspirationer som f.eks. buddhismen og kvantemekanikken (jf. Ralph Stacey). Dissing og Laursen tilbyder f.eks. en fortolkning af coaching i "et kvanteperspektiv", hvor lederen står på "grænsefladen af organisationen". Sproget lukker sig om sig selv: "Når vi tænker coaching ind i et kvanteperspektiv, bliver iscenesættelsen meget udstrakt i et bredt felt af flertydigheder og usamtidigheder. Formålet med coaching i dette perspektiv er, at lederen føler sig tilpas kompetent med det ubesvarede, det uafsluttede, det ubegribelige og det, som ikke umiddelbart kan ses og beskrives" (ibid.: 95).

14.5.1 *Ledelsesbaseret coaching – opgør med det magtfrie rum*

Vi har nu set, hvordan symmetriproblemet håndteres på forskellig vis i den systemiske coachingspsykologi ud fra forskellige positioner, der alle tager udgangspunkt i det asymmetriske. Det er muligt at identificere i hvert fald to positioner: 1) asymmetrisk-magtfri, lejlighedsvis symmetrisk og dialogisk; 2) asymmetrisk, lejlighedsvis "jævnbyrdig forskellig" og "legende symmetrisk". Der er endnu to vigtige repræsentanter i den systemiske coachingteori, der begge lader symmetriproblemet formulere på baggrund af magtproblematikken i ledelsesbaseret coaching. I bogen *Ledelsesbaseret coaching* af Molly-Søholm m.fl. finder vi et klart eksempel på at ledelsespraksis går forud for coachingpraksis, hvilket i en begrebsmæssig sammenhæng er den mest klart definerede position. Forfatterne ønsker at gøre op med illusionen om at coaching kan være magtfri – og vel at mærke indenfor den systemteoretiske diskurs. Det er samtidig interessant at de skriver sig op imod John Whitmore's antagelse om at coaching må være et partnerskab, hvis den skal lykkes mellem leder og medarbejder. De to vigtigste argumenter imod det magtfrie rum er dels det systemiske princip om at fokuspersonen ikke kan være et mål for samtalen; derimod er systemet og "virksomheden den højeste kontekst", hvilket betyder at der altid vil være et vigtigere hensyn at tage til den højere kontekst. Det andet argument er at forestillingen om et magtfrit rum er en "overførsel" af en normativ logik fra terapien til en ledelsessammenhæng, hvor det ikke hører hjemme. Denne overføring er således en "kategorifejl" og ifølge konceptet omkring ledelsesbaseret coaching dybt problematisk, fordi der er nogle helt andre normer og logikker på spil i terapien, som er uforenelige med logikken i ledelse.

14.5.2 *Den narrative synsvinkel og alternativet "den magtreflekterende praksis"*

Den tredje og sidste position til symmetriproblemet præsenteres i artiklen "Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik" af Haslebo og Schnoor (2007), hvor de trækker på Michael Whites formidling af Foucault. Udgangspunktet er at de fortællinger, der eksisterer i en given organisationskultur, er normskabende, fordi det mønster af begivenheder, som fortællingerne fremstiller, også er et billede på uformelle regler for, hvordan vi *bør* være. Det er narrativernes "mikromagt" at de institutionaliseres igennem en kulturel grammatik, som vi tilegner os "blindt" igennem de utallige socialiseringsprocesser, vi indgår i.

Fortællinger indgår i "den moderne magtudøvelse via den normaliserende bedømmelse", der er fortællinger om, hvordan vi bør være, og hvad vi skal præstere. På den måde internaliserer vi "sådanne dominerende kulturelle diskurser og lader dem tale sandheden om vores identitet" (2007: 35). Coaching er selv en del af dette diskursive landskab og bidrager i den forstand til den stadig mere intense selvovervågning og bedømmelse af, hvorvidt man som leder eller medarbejder lever op til givne normer og standarder. For Haslebo og Schnoor er det en problematisk side ved coachingdisciplinen, som de mener, indtil videre har været overset i en psykologisk sammenhæng. Coachingsamtalen kan på den anden side også bidrage til at skabe nye "veje for alternative og mere foretrukne fortællinger, der gør det muligt for den enkelte leder eller medarbejder at bevæge sig i en ønsket retning. Ideen er at skabe en ny sproglig formation, hvor nye forståelser, perspektiver og positioner bliver mulige og dermed også ideer til nye handlemuligheder" (ibid.).

De alternative fortællinger skal ifølge Haslebo og Schnoor, der refererer til Michael Whites formidling af Foucault, konkret udfolde sig igennem en samtaleform, der har tre overordnede formål:

4. at identificere modstandsformer mod normaliserende bedømmelse;
5. at muliggøre fremstillingen af livsformer, der ikke fuldstændig reproducerer de normative identiteter;
6. at skabe basis for alternative identitetsprojekter.

Denne tematik åbner op for en magtreflekterende coachingpraksis, der formuleres som et alternativ til forestillingen om et magtfrit rum, men også til konceptet bag ledelsesbaseret coaching. Det narrative argument er at ingen af de to positioner formår at reflektere de normaliserende diskursers bedømmelse, som er til stede i coachingpraksis – den ene naivt (det magtfrie rum), den anden strategisk (magtbaseret). Alternativet er at indføre en "meta-narrativ position" i coaching-samtalen, hvorfra den normaliserende diskurs kan italesættes. I en organisatorisk kontekst bliver det således en vigtig opgave for coachen at opfordre medarbejderen til at reflektere over de fortællinger, der har norm- og identitetsskabende karakter med henblik på at positionere sig i en kritisk, reflektiv distance til integrationen af disse fortællinger i medarbejderens eget psykiske system. Det er grundtemaet i den *magtreflekterende coachingpraksis* (ibid.: 36). Det giver coaching et andet formål, som adskiller sig væsentligt fra f.eks. funktionskædetænkningen i ledelsesbaseret coaching, som ikke helt fair oversættes til en *magtbaseret* praksis af Haslebo og Schnoor:

"Formålet med coaching er dermed ikke primært, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de givne mål, som det er tilfældet i positionen om coaching som en magtbaseret praksis. Snarere er formålet at give medarbejderen mulighed for at forholde sig til sine egne og organisationens fortællinger uden nødvendigvis at skulle nå et bestemt sted hen." (ibid.: 37-38)

Efter at have åbnet op for denne synsvinkel, begynder Haslebo og Schnoor imidlertid at arbejde sig tilbage til en forestilling om coaching som en magtfri praksis. Genindsættelsen af lederen og medarbejderen som moralske aktører kræver at lederen må "tage sin lederkasket af". Muligheden for at italesætte de normaliserende diskurser forudsætter et magtfrit rum, hvor lederen "lægger sin formelle magt på hylden" og slipper ideen om styring og kontrol. I den magtreflekterende coachingpraksis bør lederen ifølge Haslebo og Schnoor derfor være særlig opmærksom på ikke at reproducere den normative bedømmelse, der introduceres med anvendelsen af særlige selvteknologier i organisationen såsom 360-graders feedback, evalueringsrutiner, personvurdering, osv. (ibid.: 40).

Denne grove og summariske gennemgang af diskussionen omkring ledelsesbaseret coaching fungerer som en optakt til den fjerde og sidste delanalyse: De empiriske tilegnelsesanalyser. I den forstand åbner diskussionen af ledelsesbaseret coaching op for en forsigtig aftegning af et tilegnelsesregime, hvor symmetriproblemet tilføjes en kompleksitet, som trods alt ikke er tilstede i samme omfang som i to andre samtalekonstellationer. Der er altså tre i alt: 1. samtalekonstellation (forsker som coach), 2. samtalekonstellation (ekstern konsulent som coach) samt 3. samtalekonstellation (leder som coach).

15. COACHINGDISKURSENS TILEGNELSE – INDE I SAMTALERUMMET

15.1 Repetition af formål

Vi forskyder nu perspektivet i afhandlingens empiriske del fra de historiske og semantiske analyser af coachingdiskursen til selve samtalerummet: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som samtalekunst og ledelsesdisciplin på baggrund af symmetriproblemet?* Afhandlingens research question kan i denne del af afhandlingen specificeres yderligere: På hvilken måde er jeg selv redskab og subjekt for viljen til sandhed; for Jeg-Du-hypotesens moralske grammatik: for den asketiske ånd? Hvordan erfares "the schema of conversion" i coachingrummet?

De analytiske pejlemærker vil være "kontrakten", både coachingkontrakten i bred forstand og det, jeg kalder for "sandhedskontrakten", dvs. de sandhedsmotiver, der gør fokuspersonens selvfortælling særlig væsentlig, samtalens *peripatier*, dvs. sandhedsmotivernes forbindelse og sammenhæng med "the schema of conversion", fokuspersonens vending imod sig selv, opmærksomhedskoncentrationen i det personlige blik, hvori fokuspersonen træder frem for sig selv og den professionelle samtalepartner.

15.2 Coaching som sandhedsmodel

Vi kan genkalde os to centrale begrebsafklaringer hos Foucault, dels i forbindelse med grundelementerne i *truth game analysis*, dels hvordan "governmentality"-begrebet tildeles en central rolle i den samme analysestrategi:

"[...] in posing the question of the government of self and others, I would like to try to see how truth-telling (dire-vrai), the obligation and possibility of telling the truth in procedures of government can show how the individual is constituted as subject in the relationship to self and the relationship to others." (2010: 42)

"I am saying that 'governmentality' implies the relationship of the self to itself, and I intend this concept of 'governmentality' to cover the whole range of practices that constitute, define, organize, and instrumentalize the strategies that individuals in their freedom can use in dealing with each other" (1994a: 300).

I forlængelse af afhandlingens analysestrategi kan vi således spørge, hvorledes coachingmodellen er en sandhedsmodel og governmentality-teknik i praksis: Hvilke former for sandhed og subjektivitet er coachingrummet i stand til at producere, og hvilke kompetencer, hvilken disciplinering, hvilke normative restriktioner, kræver coachingrummet til gengæld for en sådan tilegnelse?

De analytiske "fikspunkter" for besvarelsen af disse spørgsmål vil være "kontrakten", dvs. "coachingkontrakten" og "sandhedskontrakten", hvor sidstnævnte især hører til under de empiriske analysers væsentligste pejlemærke, "the schema of conversion", som altså er de steder i samtalen, hvori fokuspersonen – og i sjældne tilfælde også coachen – vender sig imod sig selv som menneske og person med henblik på frembringelsen af en særlig selvfortælling. En selvfortælling er altid pr. definition et udkast til en "sandhedsfortælling", men selve sandhedsmomentet kan variere fra at have eksistentiel tyngde til det forsvindende ingenting.

15.3 Coachingkontrakten og de empiriske datas analysestrategiske funktion

Etablering af coachingkontrakten er som bekendt et afgørende moment i håndteringen af symmetriproblemet, og jeg skal derfor i det følgende undersøge, hvorledes kontrakten kommer i stand, og hvordan den bidrager til at formulere et "sandheds- og subjektiveringsmotiv" for samtalen. Jeg vil begynde med at reflektere over mine egne erfaringer for derefter at gå videre med andre cases. De personlige erfaringer har således den funktion at de skal åbne op for det empiriske felt og etablere den første empiriske forståelsesramme for samtalerummet i dets tre dimensioner: Ledelsesrum, læringsrum og subjektiveringsrum. Men måske er det mere rigtigt at sige at den analysestrategiske funktion af de empiriske data, der bygger på min egen erfaring som coach, er af eksperimenterende karakter; de har karakter af et "forsøg" (*essais*), de er netop et udkast til at blive klogere på min egen tilegnelsespraksis set i lyset af symmetriproblemet og det analytiske blik, der følger af *truth game analysis*. Men tjener data så ikke formålet med at være videnskabelig? Jo, jeg ser ikke nogen modsætning herimellem. Det er snarere et spørgsmål om progression: Det gælder om at kende til sagen ud fra egne observationer og erfaringer, at systematisere dem i lyset af et analytisk og teoretisk blik, før man kan udlede nogle sandsynlige konklusioner om den.

Kontrakten er et afgørende moment i coachingsamtalen, måske det vigtigste i forhold til at definere samtalsens genre som coaching (se også Stelter et al. 2002: 108ff., Molly Søholm et al. 2006: 73ff., Gjerde 2006: 114ff., Guldager 2007: 83, Moltke & Molly 2009: 88ff.) I kontrakten gælder det om at etablere samtalsens arbejdsdeling og den gensidige forventningsafstemning, dvs. opgaven med at spørge, som ligger hos coachen, og forventningen til fokuspersonens refleksionsarbejde i forhold til at give svarene. Men også: Hvad vil fokuspersonen have ud af samtalen? Hvilke gensidige forventninger er det nødvendigt at afklare? På den måde kan man også tale om "den psykologiske kontrakt", der anses for at have "helt afgørende betydning i coachende samtaler" (Stelter et al. 2002: 108), men det er også "en af de sværere at praktisere" (*ibid.*: 250). Men uden en kontrakt eller italesættelse af samtalsens emne og mål vil den med stor sandsynlighed "gå skævt" (Molly Søholm et al. 2006: 73). Et andet sted opfordres der til at kontrakten må forstås som et redskab til kontekstafklaring, men da kontekster udvikler sig dynamisk i takt med samtalsens meningsbestemmelse, medfører det: "at kontrakten genforhandles i en dynamisk proces gennem hele samtalen. Man skal derfor ikke lade sig lokke ind i juridiske konnotationer til begrebet kontrakt, men snarere se det som en psykologisk kontrakt man laver med hinanden" (Moltke & Molly 2009: 92). En "særlig stærk tilgang til kontrakten er at skabe den ressourcefulde kontrakt" (*ibid.*: 89).

Det interessante er i forlængelse heraf at coachinglitteraturens overvejelser omkring kontrakten træffer samtalen som ledelses- og læringsrum på et færdighedsniveau. Man forestiller sig at kontrakten er et af coachens vigtigste ledelsesredskaber til at fokusere samtalen i overensstemmelse med fokuspersonens behov, ligesom – eller netop derved – at den bliver et grundlag for en "læringskontrakt". Samtalen skal ikke blot evalueres på baggrund af kontrakten i form af læringspointer, kontrakten fungerer også i en gensidig læreproces, idet den skal bidrage til at fokuspersonen lærer at "designe den ønskede coach" (Gjerde 2006: 114", ligesom kontrakten fungerer som coachens "oplæring af udøver [fokusperson, red.]" (*ibid.*).

Disse formuleringer antyder en forestilling om coachingsamtalens sandhedsmotiv, at den former de samtalende i et fælles billede, som ganske vist kan tage tid, men som netop kan fastholdes i form af det konstante arbejde med kontrakten. De steder, hvor samtalen har særlig læringsværdi, knytter sig til det, jeg kalder for "sandhedskontrakten", der er et moment, som først og fremmest er bundet til samtalen som begivenhed, dens dynamiske meningsbestemmelse, og dermed dens mulige åbning for at fokuspersonen griber lejligheden til at vende sig imod en særlig væsentlig side af sig selv. Igennem kontraktbegrebet – uanset om det er den formelle kontrakt, den psykologiske eller "sandhedskontrakten", så bliver det imidlertid tydeligt at coachingkontrakten bidrager til at etablere en kompliceret subjekt-objektrelation, hvor fokuspersonen dels er objekt og genstand for samtalen og coachens spørgsmål. Men samtidig er fokuspersonen på én gang også objekt og subjekt for sin italesættelse af egne tanker. Selviagttagelse indebærer en mild form for skizofreni, fordi man er nødt til at splitte sig selv i to: En, der iagttager, og en, der er iagttaget. Det er i mere positiv forstand det, vi har "lært" af den græske filosofi: At tale – ikke det at tale som sådan – men at genfinde os selv i det sagte (Levinas 2002: 43-44). Coachingkontrakten placerer i forlængelse af denne tankegang fokuspersonen i en dobbeltposition af subjekt og objekt, hvor italesættelsen af egne tanker så ganske vist har coachen som mediator og redskab for denne talehandling.

På den baggrund kan vi nu mere præcist tilføje at når man spørger til, hvilken funktion coachen har i kontraktens dynamik og hvilke udfordringer, der knytter sig til rollen som mediator for fokuspersonens tilegnelse af selvindsigt, så spørger man til symmetriproblemet. I den forstand er tilegnelsen af kompetencen til at håndtere coachingkontrakten og de mulige vanskeligheder, der er forbundet hermed, intet andet end de første erfaringer med symmetriproblemet i den professionelle samtales praksis.

Hvilke erfaringer har jeg selv gjort i den forbindelse? I min personlige tilegnelse af coachingdisciplinen har jeg fra begyndelsen af haft en vis modvilje imod coachingkontrakten, især den del af den, som kræver "en samtale om samtalen" (Moltke & Molly 2009: 92). Denne formalisering af coachingkontrakten i en metasamtale har altid forekommet mig at være en kunstig og kejtet indledning til en samtale, der bringer de samtalende på afstand af hinanden. Det er siden blevet klart for mig at denne følelse er en "klassisk" erfaring hos den, der er ved at tilegne sig coachingsproget, en form for blufærdighed eller ligefrem selvkontrol, der handler om ikke at ville positionere sig i en ekspert- eller autoritetsposition overfor den, man taler med. Denne form for blufærdighed eller modvilje imod en formaliseret coachingkontrakt er en af de første erfaringer med symmetriproblemet i den dialogiske hjælpekunst, som er beskrevet hos Foucault i forbindelse med sandhedsspillet som pædagogisk relation, i humanpsykologiens klient-centrerede terapi, i den systemiske psykologiske refleksioner over neutralitet, i coachinggrammatikkens skema. Det er den erfaring, hvis normative matrix begynder i den sokratiske "ikke-viden" (*docta ignorantia*), og som senere uddifferentieres i formelen: "non-directive, non-judgmental, non-authoritarian". Vanskelighederne med coachingkontrakten er ganske enkelt tilegnelsen af de første erfaringer med Jeg-Du-hypotesen og dermed symmetriproblemet.

15.4 Case 1 – samtalekonstellation 1 (forsker som coach)

15.4.1 At lytte til sin egen stemme

I en af de første samtaler, jeg havde med en sygeplejerske, stillede jeg dog ikke dette åbne spørgsmål, men valgte i stedet at kæde selve samtalen sammen med fusionen, hvilket mærkeligt nok tog samtalen i en helt anden retning. Det er samtidig en case, der på en simpel måde belyser dynamikken i symmetriproblemet og vanskelighederne med at etablere coachingkontrakten, ligesom eksemplet viser, hvordan kontrakten åbner til et rum i samtalen, der har karakter af et sandhedsmotiv, "sandhedskontrakten". Samtalen er ikke optaget på bånd og støtter sig alene på de noter, jeg foretog under og efter samtalen. Mit indledende spørgsmål havde følgende form: "På hvilken måde er fusionen en begivenhed for dig?" Dette spørgsmål satte imidlertid fra begyndelsen af en asymmetri i spil, som ganske vist hurtigt finder ind i en mere symmetrisk balance, hvor igennem fokuspersonen vender sig imod sig selv:

Fokusperson: "Jeg forstår ikke hvad du mener med begivenhed – jeg ville aldrig kalde fusionen en begivenhed"

Coach: "Okay, hvad er så en begivenhed for dig?"

Fokusperson: "Det er det, der sker. En højtid er en begivenhed, en begivenhed er noget positivt."

Coach: "Kan en begivenhed også være mødet mellem mennesker?"

Fokusperson: "Øh hvad mener du?"

Coach: "Jeg tænker f.eks. på at det var en begivenhed, da jeg mødte min kone, og da vi fik vores børn."

Fokusperson: "Nå, ja, men så kan jeg godt følge dig ..."

Coach: "På den måde kan vi måske skelne mellem begivenheder, som er særligt vigtige, fordi de er med til at forme vores liv – næsten skæbneagtigt – og så de, der ikke er det?"

Fokusperson: "Ja afgjort. For mig er et møde mellem mennesker næsten altid noget med skæbnen; jeg tror at man møder hinanden under visse forudsætninger; man har noget ved sin personlighed, som man bliver tiltrukket af, men man drages jo ikke bevidst af et andet menneske. Måske bliver man tiltrukket af dem, der ligner en selv – f.eks. stærk-svag: stærke personer finder stærke partnere og omvendt."

Coach: "Hvordan genkender vi alt det i et andet menneske?"

Fokusperson (lang pause): "Igennem vibrationer".

Coach: "Det er altså ikke noget vi ser, men snarere mærker?"

Fokusperson: "Ja, føler det, mærker det i det første indtryk. Men så begynder sproget at blande sig, og indfølingen kommer lidt nærmere hinanden."

Coach: "Det er tankevækkende at du beskriver det som om at vi føler igennem ordene ..."

Fokusperson: "Igennem ordene? Ja så har jeg måske ikke udtrykt mig rigtig ..."

Coach: "Jeg tænker på at du siger at indfølingen kommer igennem samtalen, dvs. ordene imellem os. Sådan forstod jeg dig."

Fokusperson: "Jamen det er også rigtigt. Jeg tror ved nærmere eftertanke at stemmen er afgørende, stemmeføringen, hele tonaliteten."

Coach: "Lytter du til din egen stemme?"

Fokusperson: (lang pause) "ja det tror jeg. Eller det gør jeg. Jeg har faktisk brugt meget tid på at lytte til mit eget tonefald. Jeg kommer til at tænke på et en kollega, der altid lyder meget skarp, og det kan godt skræmme de andre på afdelingen; men jeg forstår hende. Jeg ved hvordan hun tænker, og jeg ved at hun ikke mener skarpheden så slemt. Det kommer an på, hvordan man er som person."

Jeg har fra starten af haft en intention om at dreje samtalen i en filosofisk retning, når lejligheden byder sig, og dermed har jeg også en væsentlig del af ansvaret for at samtalen åbner selvrefleksionens rum, som det sker i dette eksempel, hvor jeg ønsker at spørge ind til fokuspersonens væsentlighedskriterier for de begivenheder, der har formet hendes liv. Men dette moment kommer langt tidligere, end jeg havde forventet. Det afgørende er at fokuspersonen samtidig ganske kompetent griber denne mulighed på trods af den vanskelige start. Det vanskelige består i at vedkommende ikke umiddelbart deler min for forståelse af begrebet "begivenhed" og slet ikke i en sammenhæng omkring fusionen. For hende er begivenheder udelukkende noget positivt, knyttet til en højtid. Da jeg så forsøger at udvide hendes forståelse af begivenhedsbegrebet – "kan begivenheder også være mødet mellem mennesker?" – svarer hun igen uforstående fra en asymmetrisk position, der samtidig markerer en afstand imellem os.

Måske kan dette eksempel på asymmetri belyse Kirkebys tese om "at symmetri er omvendt proportional med personlig-gørelse. Jo mere den coachede eller klientens [...] personlige liv, historie og fortælling inddrages, desto mere asymmetrisk bliver dialogen" (Kirkeby 2008a: 47). Men igen: Det kommer an på, hvilke kriterier der gælder for symmetri-asymmetri-balancen. Den ensidige fremlæggelse af fokuspersonens selvfortælling er selvfølgelig asymmetrisk så længe at det ikke er coachens liv, der lægges frem. Min pointe i eksemplet med sygeplejersken er imidlertid to ting: For det første skal der symmetri til, før fokuspersonen frivilligt fortæller om sig selv. For det andet er det netop det, der sker i eksemplet, idet jeg bringer en personlig side af mig selv i spil, hvorved jeg signalerer symmetri. Jeg fortæller hende at jeg har kone og børn, og at det er vigtige begivenheder i forhold til den, jeg er idag. Med det samme er vi mere på "bøl-gelængde", og samtalepsykologiske balancepunkt har etableret sig på et mere symmetrisk niveau. Samtidig fungerer denne åbning på samtalen som en kontrakt, der falder udenfor coachingkontrakten, der jo handler om at være i fusionsprocessen. Samtalen har tværtimod åbnet sig for nogle andre samtalemuligheder, der ligger endda meget fjernt fra fusionen. Coachingkontrakten er på dette sted i samtalen for en stund blevet erstattet med en sandhedskontrakt, uden at nogle af os har haft egentlige intentioner i den retning. Sandhedsmotiverne er her formuleret igennem spørgsmålet om at lytte til sig selv, men også igennem muligheden for at tænke over de væsentlighedskriterier, der ligger til grund for afgørende begivenheder i vores liv. For fokuspersonens vedkommende suppleres dette perspektiv med refleksioner over, hvordan man ser noget væsentligt i det andet menneske. Hvordan lyder et andet menneske "skarpt", osv.). Alt dette sker indenfor nogle få minutter.

Anden gang jeg møder denne sygeplejerske til coaching, et år efter første samtale, indleder jeg samtalen med det mere åbne spørgsmål, hvortil jeg også får et åbent svar:

Coach: "Har du overvejet, hvad der kunne være vigtigt at få vendt eller reflekteret over?"

Fokusperson: "Mmm [3-4 sekunders pause] - altså det, jeg øh [2-3 sekunders pause] – altså, der er jo sket noget på et år. Altså, der er nogle ting, der er mere afklaret nu, ik, i forhold til, hvor vi står. Nu skal vi jo ikke længere udflyttes, men det ved du jo."

Coach: "Ja, men jeg har ikke lige billedet af, hvor du er i det puslespil."

Fokusperson: "Nej, nej, men ..." (hvorefter følger en detaljeret forklaring af den nye struktur)

Kontrakten fører altså i dette tilfælde ikke til nogen sandhedskontrakt eller vending. Det sker først senere i samtalen (som er optaget på bånd og delvist transskriberet). Det, der er værd at bemærke i denne mere åbne coachingkontrakt, er, at spørgsmålet – ”hvor er du?” – i første omgang bliver besvaret ud fra en kollektiv identitet og fortælling: ”Der er nogle ting, der er mere afklaret i forhold til, hvor vi står”. Kirkeby har en interessant pointe, som tilsyneladende modsiges i dette tilfælde. Han taler om et ”jeg”, der ofte blokerer for indgangen til den erfaring, der gør ”vi’et” muligt (Kirkeby 2008a: 47), hvorimod det i tilfældet med sygeplejersken ser ud til at være omvendt: Vejen til ”jeg’et”, vendingen imod sig selv, forudsætter italesættelsen af det kollektive ”vi”. Det hænger sammen med at det er den identitet, hun kommer fra i selve situationen, og det betyder at det også er fra denne position, hun vil besvare spørgsmålet. Modsiges det eksempel Kirkebys pointe? Det mener jeg dog ikke. Kirkeby taler nemlig om den særlige italesættelse af ”personlige erfaringer, projektioner og problemer”, som fører til forestillingen om et ”jeg”, der bygger på en kerne eller særlige kræfter i individets personhistorie, der determinerer identiteten (jf. en freudiansk eller individualpsykologisk figur). Lige præcis denne form for selvfortælling blokerer for at erfare sig selv igennem det sociale, fordi den både principielt og praktisk er individualiserende. Denne pointe har faktisk sandsynligheden for sig i eksemplet ovenfor, hvis vi springer frem til en af samtalsens sandhedskontrakter.

Vi kommer ind i samtalsens 16.56 minut, hvor fokuspersonen tager et tema op omkring hendes nærmeste leder. Det er en ny vending i samtalen, der følger efter 6-7 sekunders pause: ”Øh, ja – så bekymrer det mig nok også lidt at øh [3-4 sekunders pause] – at der er mange i afdelingen, der føler at ledelsen ikke fungerer godt nok.” Fra samtalsens 17.ende minut til det 25.ende udfolder fokuspersonen her en kritik af sin nærmeste leder, hendes ”manglende humør”, der undertiden kommer til udtryk som vrede, at hun lægger for meget i hænderne på den assisterende leder, at hun måske mangler tilstrækkelig erfaring med lederrollen, osv.. Hun får samtidig fortalt at hun selv mange gange er blevet spurgt om at tage lederrollen på sig i sin egenskab af at være en erfaren og myndig sygeplejerske, men det vil hun ikke, fordi hun også er klar over de vanskelige betingelser, der gælder i funktionen. På dette sted – 24.30 min. inde i samtalen – forsøger jeg at introducere en ”vending” imod hende selv, men det sker igennem en forsigtig almengørelse af en central pointe: At det er vigtigt at være ordentligt ledet. Jeg bruger ”teknikken” med at referere til noget vigtigt hun har sagt tidligere i vores første samtale for et år tilbage, en teknik der forsøger at få hende til ”at genfinde sig selv i det sagte”, som Levinas formulerer det (Levinas 2002: 58-59), eller som Foucault taler om i forbindelse med subjektivitetsformationens kredsløb i samtalen: At få noget af sig selv retur (”retour”):

Coach: ”Du har fat i noget andet centralt, øh, og det er jo en erfaring, jeg også kan kende fra mig selv, det har vi alle brug for, og hvis det mangler, så betyder det noget for os.”

Fokusperson: ”Ja, det gør det.”

Coach: ”Jeg har faktisk, øh, nu har jeg skrevet noget af vores første samtale skrevet ud. Du må meget gerne læse det, og jeg tror faktisk at vi kommer ind på ledelse også ...”

Fokusperson: ”Okay”

Coach: ”... så vidt jeg husker [læser i notatet]. Ja, jeg stiller faktisk spørgsmålet på et tidspunkt: ’Hvordan vil du gerne ledes?’ ...”

Fokusperson: ”Mm”

Coach: "... [spørgsmål fortsat] 'hvis det skal være i overensstemmelse med din ide om en god arbejdsplads?'

Fokuspersion: "Mm"

Coach: "Og så siger du: 'Jeg lægger vægt på bløde værdier; der skal være rummelighed med plads til indflydelse hos medarbejderne. Vi skal have mulighed for indflydelse; hvis det bliver for autoritært og stramt, så trives jeg ikke. Det er også det, der gør mig betænkelig ved fusionen [dvs. udflytningen, red.]. Vi hører jo at det er meget autoritært. Gud ved, hvordan det bliver det derude? Øv, hvor er det altså ærgerligt, jeg er simpelthen så glad for at være her på afdelingen, jeg har aldrig været så glad for en arbejdsplads før som den her'. – Det sagde du!"

Fokuspersion: "Mm. Og det mener jeg jo lidt stadigvæk, det gør jeg. Jeg har hele tiden haft det sådan: 'Lad os se hvad, der sker'. Altså, og det er forskelligt, hvordan man reagerer på nogle trusler, der hænger over hovedet, hvis man synes det er trusler, ik. Men jeg vil ikke øh – jeg bliver ved med at arbejde her og tro på at det nok skal gå godt, og hvis der så viser sig noget andet, så handler jeg på det."

Her indleder fokuspersionen en selvfortælling eller bedre: Hun evaluerer sig selv ud fra en typologi: Hun er ikke typen, der tager bekymringerne på forskud, hun er optimist, indtil situationen kræver en ny handling af hende. Det, jeg især hæfter mig ved i hendes respons, er, at hun ikke problematiserer sig selv, hverken i lyset af, hvordan hun vil ledes, eller hvordan hun bekymrer sig om fremtiden. Tværtimod bruger hun begge spørgsmål til at styrke fortællingen om sig selv. Jeg tror at jeg ubevidst leder efter en sprække i denne selvforståelse, men også at jeg ikke rigtig har modet til at gøre en sådan selvrefleksion mulig. Jeg ønsker frem for alt ikke at virke dømmende (jf. idealet "non-judgmental"). I det næste spørgsmål, jeg stiller hende, går jeg således ikke videre af det spor, men jeg spørger i stedet ind til hendes leders afgørende rolle i forhold til den fremtidige arbejdssituation, og på den måde drejer fortællingen igen væk fra hende selv til at handle om en anden.

Vi springer nu til samtalens 35. minut, hvor fokuspersionens leder igen er et tema. Jeg har på det tidspunkt en klar hypotese om at sygeplejersken ikke anerkender sin leder som leder, en hypotese, som jeg egentlig gerne vil teste, men som jeg samtidig ikke ønsker at "forstyrre" for meget med, hvilket formentlig vil skabe en ny asymmetri. Jeg gentager således en pointe fra tidligere, men ud fra en generel betragtning, der handler om at en leders humør er vigtigt for ledelsen af personalet, og jeg foretager igen en tydelig symmetrimarkør for at vise at jeg refererer til en almen erfaring, ligesom jeg både taler ud fra subjektet "man" og "jeg" – i den rækkefølge:

Coach: "Man ved jo, hvor vigtigt det er, at lederen er i ordentligt humør – det kender jeg også fra mig selv. Det sætter sig som en stemning."

Fokuspersion: "Ja, det gør. Det gør det."

Efter denne gensidige bekræftelse, hvis funktion er at skabe symmetri, introducerer jeg et spørgsmål, der igen er alment formuleret, men alligevel på en måde så det antyder en opfordring til fokuspersionen om at reflektere over hendes egen mulige andel i at hun opfatter lederen som "sur og vred". Jeg lægger med andre ord op til en "vendning" og en sandhedskontrakt, men den er så svagt formuleret at den muligvis slet ikke vil blive opdaget. Forsøget på at vende hende imod sig selv bygger på hypotesen om at der muligvis er et dybereliggende problem mellem fokuspersionen og hendes leder, og som påvirker spørgsmålet på den måde at jeg dels leder efter ordene, dels ender med at grine lidt af mit eget spørgsmål for at nedtone en mulig anstødssten i det:

Coach: "Spørgsmålet er, om man kan hjælpe ens leder med at – øh – altså, på hvilken måde kan man hjælpe ens leder med at komme i bedre humør? Det har jeg ikke selv tænkt over, men, men – om det overhovedet er et rimeligt spørgsmål? [4-5 sekunders pause] Har medarbejderne et ansvar for lederens humør?" [coach griner]

Fokusperson [7 sekunders pause]: "Det har jeg heller ikke tænkt over. Øhm, men jeg synes måske at det var rimeligt, hvis man havde noget mere åbenhed omkring, hvad det er, der piner hende, hvad det er, der genererer hende. Det synes jeg godt at man kunne – øhm – have noget mere fokus på. Det er jo ikke sådan helt normalt at gå hen til chefen og sige: 'Du, øh, kunne vi to lige snakke om, hvorfor du er i sådan dårligt humør?'"

Coach: "Nej, det er ikke lige ..."

Fokusperson: "Det er jo ikke helt normalt, vel? Men, jeg synes måske at det ville være okay at gøre det. Og jeg ville heller ikke være bange for at gøre det, men det er lidt grænseoverskridende alligevel, ik. Øhm, og jeg tror i hvert fald at langt de fleste ikke ville turde gøre det."

Coach: "Nej"

Fokusperson: "... fordi det er jo ikke ... [dybt suk, 3 sekunders pause] ... det er lidt svært ikke?"

Coach: "Jo"

Pointen er at dette replikskifte ender med at tage form som et løsningsforslag, at hun rent faktisk vil konfrontere lederen med hendes dårlige humør, en handling som fokuspersonen agter at udføre, selvom hun dog lige vil se tiden an. Jeg kommer endda til at bakke denne tilskyndelse op og bekræfter dermed hendes intention. I forlængelse af det samme tema (om lederen), introducerer fokuspersonen den forestilling at en leder ikke kan være venner med sine medarbejdere, og det virker, som om at hun for et kort øjeblik er trådt over i lederrollens perspektiv, således at denne betragtning kaster en formildende skær over hendes egen leder. Hurtigt får jeg dog det indtryk at hensigten er den modsatte. Referencen til lederens problem med at trække grænsen for venskabet med medarbejderne fungerer som endnu en kritik af at lederen gerne vil være venner med alle – som en forklaring på at hun reagerer så følelsesmæssigt i de situationer, hvor hun kommer på kant med medarbejderne:

Fokusperson: "Det kan man ikke som leder [være venner med sine medarbejdere, red.], det må man altså vide at man ikke kan. Og det kan jo være svært for nogen, hvis man gerne vil være venner med alle."

Jeg får imidlertid ikke spurgt ind til, om hun taler om den konkrete leder. I stedet trækker jeg venskabsbegrebet over i forhold kollegafællesskabet for igen at spejle fokuspersonens i noget, hun har sagt i den første coachingsamtale et år tidligere (mellemtid: 38.34 min.):

Coach: "Det er netop det, der kendetegner et kollegafællesskab, ik. Der er det nemmere at have venskabet med som ideal. Det siger du faktisk også øh – [leder efter det, hun har sagt i den første samtale] – at det er noget af det, du sætter høj pris på i det her arbejdsfællesskab. Hvad hedder det – øh, vi kommer lidt rundt omkring det, og du taler om at udflytningen forhåbentlig ikke bliver til noget, hvorefter du siger [citerer fra et notat]: 'Noget andet falder mig ind. Den her afdeling er karakteriseret af en rummelighed og en plads til individet. Her er meget venindeagtigt. Det er det mellem menneskelige i afdelingen og respekt'."

Fokusperson: "Ja!"

Coach: "Det er en meget flot karakteristik af et arbejdsfællesskab."

Fokusperson: "Ja, og det er det, der gør den afdeling til noget specielt, at vi er gode til at spørge ind til hinanden, og vi har det hyggeligt sammen, som om en flok veninder var sammen. Det er det, jeg mener med venindeagtigt, ik. Jeg tror at der er mange arbejdspladser, hvor man bare går på arbejde, og så laver man sit arbejde, og så kører det så-

dan stramt, hvor man aldrig nogensinde når ind til hinanden som mennesker. Og det gør vi rigtig meget her, og det er jo skønt!”

Coach: ”Ja, og det er jo – øh – det er jo skønt, det synes jeg også. Men jeg kan også godt se det lidt dramatiske, hvis man ikke kan nå ind til lederen som menneske, hvis hun ikke kan være indenfor den relation, du beskriver som venskab.”

Fokuspersion: ”Nå ind til mennesket i lederen? Eller mener du også at lederen kan nå ind til mennesket i medarbejderen?”

Coach: ”Ja, det kunne også være interessant.”

Fokuspersion: ”For det er jo mest almindeligt den vej, ik. Og ja, det mener jeg sagtens man kan, det mener jeg sagtens, fordi det er bare – altså det er selvfølgelig lidt abstrakt at snakke om – men den gode leder kan sagtens nå ind til mennesket.”

I dette replikskifte lykkes det ikke at fastholde spørgsmålet om, hvad det vil sige at nå ind til mennesket i lederen, fordi fokuspersionen får vendt den rundt, således at hun i virkeligheden svarer på ”vegne” af den gode leders evne (som idealtipe) til at nå ind til mennesket i medarbejderen. Samtalen fortsætter her omkring fokuspersionens beskrivelse af idealforstillingen om den gode leder, som i alle sammenhænge kredser omkring ”det menneskelige”, hvilket får fokuspersionen til at konkludere:

Fokuspersion: ”Så det var – syntes jeg – egentlig en meget god, lille krølle på det i stedet for at tage det fra det arbejdsmæssige synspunkt. Det tror jeg faktisk er rigtig, rigtig – at øh – for hvis man ikke synes at man er lykkedes som individ, så kan man nok heller ikke løfte det andet. Det tror jeg egentlig ikke ...”

Coach: ”Nej”

Fokuspersion [3 sekunders pause]: ”... for så mangler man nogle redskaber, tror jeg.”

Coach: ”Ja, ja – [5 sekunders pause] – forstår du hende pludselig bedre nu, eller hvad? Hvad, øh, hvad, hvad er konklusionen, havde jeg nær sagt [smågriner]?”

Fokuspersion: ”Ja, altså det hjælper jo altid at få sat nogle ord på, ik. Altså, det det er ikke fordi at det er mig fremmede at der nok er noget i hendes privatliv, der ikke er, som hun kunne ønske sig det. Det er jeg næsten klar over at der er, men det hjælper jo alligevel at få det sagt, at få sat det perspektiv på det, for tit er det jo bare nogle løse tanker. Det er jo ikke så konkret. Så ja, det kunne godt hjælpe, det kunne det.”

Coach: ”Ja”

Fokuspersion: ”Så skal man jo bare tænke videre, hvordan man så kan møde hende.”

Coach: ”Hvad er dine tanker om det?”

Fokuspersion: ”Det har jeg slet ikke tænkt på. Det har jeg ikke. Lige nu tænker jeg meget på, hvordan jeg sådan rent arbejdsmæssigt kan hjælpe og støtte hende. Det andet har jeg så ikke, øh ...”

Vi er på dette sted endt i en konklusion, hvor fokuspersionen har tegnet et psykologisk portræt af sin leder, som fortæller at det er en utilstrækkelighed i lederens private liv, der gør, at hun ikke slår til i lederrollen. Jeg tror nok at jeg synes at fokuspersionen slipper lidt for let omkring denne karakteristik uden at have reflekteret over sin egen andel i at se lederen på denne måde, hvilket tydeligst fremgår af mit spørgsmål, om hun nu ”forstår lederen bedre”. Det er åbenbart et ideal, jeg gerne vil evaluere samtalen igennem. Jeg indskyder derfor en pointe, der handler om at det billede, vi har af hinanden, også er med til at forme relationen til hinanden og de handlerum, vi har sammen. Og kan vi ændre på det billede, kan vi måske også ændre på vores fælels handlemuligheder. Hertil siger hun:

Fokuspersion: ”Ja [8 sekunders pause] – men øhm – jamen, det kan jeg, øh, nu har jeg jo fået lidt at tænke over ...”

Coach [griner]: "Ha, ha"

Fokuspersion: "Men det er fint nok"

Herefter trækker jeg igen et citat frem fra samtalen for et år tilbage – for at "slå en krølle på historien" – hvor hun netop reflekterer over sin egen facon, der kan virke skarp på andre. Jeg lægger med andre ord op til en sandhedskontrakt, som ikke tidligere er lykkedes, fordi fokuspersionen ikke i tilstrækkeligt omfang har været villig til at gå ind i en problematisering af sig selv, at se sig selv i spejlet, som jo kun foregår tøvende og i det usagte ovenfor:

Coach: "Må jeg ikke lige læse op af det, du faktisk siger – det er meget sjovt?"

Fokuspersion: "Jo"

Coach: "Jeg spørger, og her har vi været lidt omkring det her med at lytte til sin egen stemme, autoritet og det at ens stemme nogle gange kan virke lidt skræmmende på andre [citerer fra den tidligere samtale]: 'Handler det også om at du udstråler autoritet igennem din stemme?' –" [fokuspersion] "Autoritet? Ja, det er helt sikkert. Det er nok noget, der går helt tilbage til min barndom, hvor vi blev opdraget af en far, der krævede utrolig meget af os. Det betyder at vi kan tåle lidt mere end bare lidt bølgegang. Vi er blevet lidt hårde i filten, men det betyder også at jeg skal tænke mig ekstra om på arbejdet i forhold til ikke at virke for skarp. Jeg har meget fokus på at være afbalanceret. Ubevidst skærer jeg nok lidt af temperamentet, jeg deltager aldrig i de andres brok, og jeg skændes heller aldrig med nogen på arbejdet. Det kan jeg faktisk godt gøre derhjemme, og det undrer mig egentlig, hvorfor det er sådan. Jeg har tænkt meget over hvorfor." [citat slut]"

Fokuspersion: "Mm"

Coach: "Det er jo nogle meget fine, øh – tanker omkring det, ik? [5 sekunders pause] – Og så var det faktisk at vi kom hen til det her spørgsmål om, hvordan man egentlig er en god leder for dig? Hvad lægger du vægt på?"

Fokuspersion: "Mm, ja"

Coach: "... den vej rundt"

Fokuspersion: "Mm [7-8 sekunders pause] – ja [7-8 sekunders pause] – men øh – [3 sekunders pause] – det er alligevel lidt sjovt lige at høre det der læst op, at jeg åbenbart der har sagt at jeg skal passe på at jeg ikke bliver for skarp i – øh"

Coach: "Det øh ..."

Fokuspersion: "... i min stemme, og det er sjovt. Hvis du ville spørge mig i dag, så tror jeg at jeg ville have sagt noget andet. Jeg mener stadig det der – at øh, at vi er opdraget, som vi er. Og vi er virkelig opdraget til – vi har en mening om tingene, at komme frem med den, og det er vi slet ikke bange for. Overhovedet!"

Coach: "'At tåle mere end en bølgegang'. – Det er også et stærkt billede: At man står igennem en storm, ik."

Fokuspersion: "Jo, jo, og det var også det, jeg sagde lige før: Hvis nogle sagde noget surt til mig, så ville jeg ikke blive skræmt af det. Jeg tror egentlig at jeg vil sige i dag at jeg afbalancerer. Men jeg har måske også haft mere fokus på det sidste år. Jeg synes ikke at jeg taler hårdt – overhovedet ikke. Det med autoriteten er der stadig. Folk har meget tillid til mig. Når jeg siger noget, så tænker patienter og kolleger: Det hun siger, kan vi regne med, og det er jo nok meget godt, når man ligger i sengen og er syg. Så stemmen betyder altså rigtig, rigtig meget."

Coach: "Ja, okay, men så lad os slutte her. Tak for det!" [slut: 58. min.]

Det interessante er her fokuspersionens "vending" imod sig selv, som for alvor etableres, da hun er blevet præsenteret for sin egen tidligere selvfortælling. Hendes første kommentar er at "det alligevel er sjovt at få det læst op", som først ytres efter næsten 20 sekunders pause, hvilket er ekstremt langt tid i en personlig samtale. Samtidig får denne vending hende til at skelne mellem to karaktertegninger af sig selv: Det første selvportræt bygger på samtalen fra et år tilbage, og som skildrer fokuspersionen som en skarp person, der kan virke skræmmende på sine omgivelser; et portræt der begrundes i "familieromanen" (en streng fader), og som jo i den konkrete samtale bliver en smule problematisk, fordi den

får fokuspersonens kritik af lederen til at virke som en mulig overføring af nogle de egenskaber, som hun ikke vil være ved hos sig selv. Den anden karaktertegnning er derfor fokuspersonens foretrukne selvfortælling, der er mere i overensstemmelse med fokuspersonens egen selvforståelse. Hun siger: "Det er sjovt, hvis du spurgte mig i dag, så ville jeg sige noget andet", hvilket vi må forstå således: "... så ville jeg sige noget andet om mig selv." Dette andet er fortællingen om en afbalanceret person, der "overhovedet" ikke taler hårdt til sine omgivelser, men som i stedet udstråler autoritet og respektfuld faglighed. Der er absolut ingen grund til at betvivle denne selvfortælling. Pointen knytter sig i stedet til det, der sker i samtalen, dvs. den måde subjektiviteten kommer i spil på. Som coach og leder af samtalen søger jeg mere eller mindre bevidst efter et særligt "sandhedsmoment" i samtalen, en samtals ethos, som udtrykker en særlig selvrefleksion hos fokuspersonen, hvori vedkommende er parat til at problematisere en side af sig selv som en del af hendes selvomsorg og erkendelsesproces, der sigter efter at blive klogere på sig selv og sine nære relationer. Dette moment, som er det refleksive indhold, der følger af sandhedskontrakten, bliver samtidig et succeskriterium for samtalen – vedligeholdt og sikret af mig – på den måde at jeg gentagne gange forsøger at etablere en sandhedskontrakt, indtil det lykkes. Pointen er ligeledes at disse intentioner ikke står mig særligt klart i selve samtalen. Det er mere rigtigt at sige at de følger med den filosofiske diskurs' blik, og at vi kan følge denne udvikling empirisk; hvordan den kommer i stand som en logisk linje i samtalen selv i højere grad end en foruddefineret plan hos coachen. Det er heller ikke så interessant, om det er god eller dårlig coaching. Vurderet ud fra den ideale matrix – "non-judgmental, non-directive, non-authoritarian" – er samtalen vel i grunden utilstrækkelig. Men vurderet ud fra de to samtalendes tilfredshed og umiddelbare bedømmelse af samtalen, er jeg sikker på at begge er godt tilfredse. De havde en samtale, som flere steder har den intensitet og "højde", som kendetegner "gode" samtaler. Men i denne sammenhæng er det ikke en interessant konklusion efter min mening. Det interessante er de strategier, som træder frem i samtalen nærmest uafhængigt af de samtalendes intentioner: På den ene side er de ikke-intentionelle, men på den anden side følger de alligevel en vis "vilje til magt", der handler om at få den anden til at reflektere over sig selv i et kritisk lys, og som kommer i stand ved hjælp af nogle konkrete dynamikker i symmetriproblemet. Det er først i sidste forsøg at samtalen fører til en egentlig bevægelse i fokuspersonens position, der så må forsvares igennem fokuspersonens "splitting" i en foretrukken og mindre foretrukken selvfortælling. Det er eksempler på den dialogiske karakterskabelse, samtalen som subjiveringsrum og "face-work".

15.5 Case 2 – samtalekonstellation 1 (forsker som coach)

15.5.1 At styrke billedet af sig selv

Den næste samtalecase følger ligesom før samtalekonstellationen "forsker som coach", og den følger også den samme skematiske problematik, dvs. den meget vanskelige balance mellem på den ene side ikke at tilskynde fokuspersonen til at gå ind i en psykologiserende selvanalyse, men på den anden side at give hende mulighed for at vende sig imod selv i en mere filosofisk forstand. Sandhedsmotivet for samtalen kan som overskrift være: *At styre billedet af sig selv*. Samtalen vil blive fortolket efter samme model som før, dvs. at den første samtale inddrages og belyses i forlængelse af den anden samtale nummer (året efter); den første samtale er ikke optaget på bånd, men er gengivet på baggrund af fyldige noter, mens samtale nummer 2 til gengæld er optaget på bånd og delvist transskriberet (se appendix). Vi kommer ind i

samtalen, hvor fokuspersonen forholder sig kritisk til fusionen som en organisatorisk begivenhed, der skaber frustration blandt personalet, men på den anden side ser fokuspersonen også nogle positive muligheder i fusionen for hende selv i forhold til at ændre hendes selvfortælling. Hun byder med andre ord ind på en coachingkontrakt, der har flere fælles elementer fra sandhedskontrakten, fordi det med det samme handler om fokuspersonens forhold til sig selv:

Fokusperson: "På den anden side er jeg 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, og det vil jeg gerne undgå det nye sted. 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. Hvordan får jeg så tegnet et positivt billede af mig selv i den nye afdeling? Det vil jeg gerne coaches på. Jeg vil gerne undgå at de andre opfatter mig som negativ."

Udfordringen i denne samtale er altså ikke at få etableret en sandhedskontrakt, men at håndtere den situation og etiske fordring, der følger af at fokuspersonen i udpræget grad giver noget af sig selv som genstand for samtalen. Det er netop denne fordring, der gør samtalen åbenlyst asymmetrisk og endnu mere velegnet end den forrige case til at belyse Kirkebys tese om at jo mere personlig samtalen er, desto mere asymmetrisk vil den være. I det følgende længere replikskifte kan vi se, hvilke vanskeligheder det fører med sig for coachen:

Coach: "Hvad vil det sige at tegne et positivt billede af selv?"

Fokusperson: "Jeg må vel nedtone mig selv, gemme min person lidt af vejen."

Coach: "At nedtone sig selv, siger du. Hvad er det vigtigste i den opgave?"

Fokusperson: "Mig selv vil jeg tro ."

Coach: "Hvad er det ved dig selv, som du vil nedtone?"

Fokusperson: "Når jeg siger noget i en social sammenhæng, så bliver det oftere skarpere formuleret end jeg egentlig vil – på grund af mit temperament. Jeg er også meget sarkastisk, og det bliver tit misforstået som negativt, et brokkehoved, men sådan er jeg egentlig ikke. Jeg er jo bare selvironisk, men mine ideer falder sammen, det hæmmer mig, når jeg bliver misforstået. Og så får jeg lyst til bare at tie stille."

Coach: "Er det noget, som du har lyst til at ændre ved?"

Fokusperson: "Ja, det vil jeg gerne. Det 'koster' jo at blive opfattet negativt."

Coach: "Hmm, hvordan ændrer du den side af din adfærd, som 'koster' i en social sammenhæng? Eller – nej, lad os prøve at starte et andet sted: Har du erfaring med at ændre et andet menneskes adfærd, som du synes ikke har været hensigtsmæssig?"

Fokusperson: "Jeg har faktisk prøvet at sidde i samme kontor med en, som jeg simpelthen ikke kunne holde ud. Til sidst måtte jeg bede at få plads et andet sted."

Coach: "Det vil sige at du flyttede dig fysisk væk fra vedkommende, som du ikke fungerede sammen med. Det kan jo være nødvendigt, men det er vel ikke rigtigt et eksempel på, hvordan du har forsøgt at ændre et andet menneskes adfærd, eller hvad?"

Fokusperson: "Nej, men det kan man vel heller ikke, sådan uden videre. Det er svært at sige sådan noget direkte."

Coach: "Lad mig prøve at spørge på en anden måde: Hvordan genkender du negativ adfærd hos andre?"

Fokuspersion: "Det er f.eks. hvis man taler ned til hinanden. Vi har en kollega herinde, som ikke bestiller andet."

Coach: "Tænker du over, hvorfor hun gør det?"

Fokuspersion: "Ja, det tænker jeg faktisk meget over. Jeg prøver at forstå hende, men jeg finder ikke rigtigt noget svar. I det hele taget bruger jeg meget tid på at forstå andre menneskers adfærd. Jeg tror sådan set ikke at hun gør det med vilje, sådan er hun bare, men jeg ved ikke om hun selv tænker over det."

Coach: "Har du nogensinde konfronteret et andet menneske med vedkommendes egen adfærd i forhold til, hvordan den virker på dig?"

Fokuspersion: "Nej ikke rigtig. Det er svært at tale om."

Coach: "Men hvordan skal vi nogensinde forstå et andet menneske, hvis ikke vi taler med hinanden?"

Fokuspersion: "Det kan jo være rigtigt nok, men jeg tror bare at folk ville opfatte det negativt. De ville fortsætte med at sætte mig i bås som et brokkehoved."

Det interessante er her at jeg følger en strategi, der går ud på at lade fokuspersionen tale om negativ adfærd hos andre i håb om at fokuspersionen på et tidspunkt vender sig imod sig selv, hvilket hun faktisk gør på dette sted. Det er en form for eksternaliseringsteknik, hvor fokuspersionen gives mulighed for at bruge en tredje person som "projektionslærred", og når hun så på et tidspunkt vender sig imod sig selv, vil hun måske tage fat i et tema, der er særligt væsentligt for hende selv. Men pointen er samtidig at denne vending imod sig selv ikke åbner til noget nyt; tværtimod tjener den kun til at reproducere det selv billede, som fokuspersionen gerne vil ændre. Derfor fortsætter jeg teknikken med at spørge ind til negativ adfærd hos andre:

Coach: "Okay, men lad os så fortsætte med det, vi talte om før - kan du komme i tanker om andre ting, der kendetegner situationer, hvor du bliver irriteret over andres adfærd?"

Fokuspersion: "Ja, hvis vi f.eks. sidder i kaffestuen er der særligt en kollega, som har en utrolig irriterende adfærd. Hun overtager altid ens historie og får den hurtigt drejet i anden retning, der kun handler om hende. Det er altid en historie, som vedrører hendes mosters kærestes svigerinde eller lignende, en lang detaljeret historie, som ingen gider at høre efter. På den måde føler jeg at hun overskrider min intimsfære, dels det at hun overtager historien, men også det at hun forventer at jeg skal høre på hendes."

Coach: "Okay, det er et konkret eksempel. Det betyder at vi måske kan opsummere nogle kendetegn på de situationer, hvor negativ adfærd ikke er hensigtsmæssig i en social sammenhæng:

- Du har nævnt det at tale ned til hinanden.
- Du har flere gange været inde på det, der sker, når man sætter hinanden i bås ...
- Du har nævnt eksemplet med at overtage andres historie og gøre den til sin private. En facon, du føler overskrider din intimsfære ...
- Endelig har du været inde på, hvordan din sarkasme kan være uhensigtsmæssig, fordi den så let bliver misforstået i forhold til det, du egentlig gerne vil sige.

(coach opsummerer): "Passer det nogenlunde?"

Fokuspersion: "Ja"

Coach: "Okay. Det kunne vi jo prøve at holde op imod den udfordring, du stillede dig selv: Hvordan tegner jeg et positivt billede af mig selv i den nye afdeling? Jeg tænker at de fire karakteristika på uhensigtsmæssig adfærd kan vendes til det modsatte, nemlig:

- Endelig har du været inde på, hvordan din sarkasme kan være uhensigtsmæssig, fordi den så let bliver misforstået i forhold til det, du egentlig gerne vil sige. Hvordan undgår jeg at tale ned til andre? Hvordan sætter jeg pris på mine kolleger?
- Hvordan undgår jeg at sætte andre i bås? Hvordan rummer jeg et andet menneske?
- Hvordan passer jeg på ikke at overtage andres historie, og hvordan kan jeg måske endda tage vare på deres historie, så at de ikke blot føler sig lyttet til, men måske også at de føler sig godt hjemme i deres intimsfære?
- Hvordan undgår jeg at min sarkasme ikke bliver misforstået?

(coach opsummerer): Kunne de fire ting være interessant at følge op på næste gang?"

Fokuspersion: "Ja, det har jeg meget lyst til."

Fra en umiddelbar betragtning er dette sted eksemplarisk på flere måder: Igennem fokuspersionens eget konkrete eksempel opsummeres en række punkter, der fungerer som et udkast til en coachingkontrakt, fokuspersionen er interesseret i at arbejde videre med. Men er coachingkontrakten også en sandhedskontrakt, således at det sagte fremstår særligt væsentligt for fokuspersionens egne tanker om sig selv? Det er det efter min mening ikke, først og fremmest fordi at det er coachen, der gør al refleksionsarbejdet. Der er ikke noget forpligtende i denne coachingsekvens, så længe fokuspersionen ikke selv har formuleret denne opsummering. Hun er ganske vist blevet "spejlet" i nogle centrale punkter, men hun har netop ikke vendt sig imod sig selv igennem sit eget sprog. Jeg husker stadig samtalen som en meget intens samtale, men symmetriproblemet kommer ikke tilstrækkeligt i spil til at det kan bevæge fokuspersionens selverkendelse.

15.5.2 *At få rystet posen*

Der skal gå et helt år, før jeg igen har en samtale med den person, der ønsker at ændre "billedet af sig selv" (casen ovenfor). Af den grund vælger jeg ikke at begynde med at repetere, hvad vi talte om sidst. Måske er hun et helt andet sted i dag, og jeg ønskede ikke at tvinge hende ind i nogle selvrefleksioner, som hun havde delagtiggjort mig i for et år tilbage – i hvert fald ikke til at starte med. Som vi skal se, forfølger jeg også i denne samtale skematikken med at få fokuspersionen til at vende sig imod sig selv igennem genfortællingen af hendes egne tanker fra et år tilbage. Men det er ikke sådan, samtalen begynder. Mens jeg har installeret diktafonen, fortæller hun at stemningen på afdelingen er lidt som "en synkende skude". Jeg griber dette billede og siger at jeg fra andre samtaler har fået det indtryk at skuden måske allerede er et vrage, hvor nogle dele skal reddes mens andre falder til bunds. Det er imidlertid ikke et billede, hun kan genkende:

Fokuspersion: "Men, man føler det ikke sådan, synes jeg. Jeg synes ikke rigtig at jeg har den der følelse af at det er splittet op. Man har mere den der følelse af at det ikke rigtig fungerer, som det skal."

Fokuspersonen svarer her ud fra subjektet "man" og tillægger samtidig denne kollektive identitet et følelsesliv. Måske er det med til at forme mit spørgsmål, idet jeg spørger til, hvordan hun *mærker* denne følelse, men det er et spørgsmål hun ikke direkte vælger at respondere på. Hun går i hvert fald ikke videre med at uddybe hendes følelser, men forklarer, hvordan hun har det på baggrund af hendes arbejdssituation, der er blevet mere kompliceret, mere kaotisk. Planlægningen fra hendes nærmeste foresatte er ikke så god længere.

Coach: "Nej, okay. [seks sekunders pause] Så – øh, hvordan er du afklaret med din situation, altså?"

Fokusperson: "Jeg er slet ikke afklaret, og det er ligesom om at jeg ikke kan tænke det næste skridt frem, om hvad det er, jeg skal gøre, hvornår jeg skal handle, og hvornår jeg skal holde op [...] Så egentlig føler jeg mig lidt handlingslammet. Man har ikke det samme overskud, når man føler sig lidt stresset."

Coach: "Nej" [8-9 sekunders pause]

Fokusperson: "Men det er noget, jeg skyder fra mig det her, tænker ikke så meget på det"

Coach: "Nej [7-8 sekunders pause]. Og hvordan er det at du skyder det fra dig? Fylder det så ikke i din dagligdagsbevidsthed, eller ligger det alligevel og rumsterer i baggrunden?"

Fokusperson: "Jamen det gør det jo på sin vis, men det er mest, fordi folk spørger: 'Hvad skal du?' Jeg tror mere at jeg bliver hængende, indtil jeg bliver skubbet ud i at skulle tage et valg."

Coach: "Mm" [7 sekunders pause]

Fokusperson: "Men det begynder jo så også – øhm alligevel når jeg nu siger at der er et sammenhold – så bliver der også en kamp om at få tilraget sig de der ting, som kan holde en på hospitalet. Vi har en kollega, som har fået tilbudt en ledig stilling på et sengeafsnit, uden at stillingen er blevet slået op, og det kan vi ikke rigtig forstå. Jeg synes at posen skal rystes, og alle skal være lige."

I denne samtale får jeg et indtryk af en person, som virker ked af det, måske deprimeret, og det er som om, at hun undertrykker noget vigtigt i de lange pauser, hvor hun ikke siger noget, ligesom at hendes sindsstemning sætter sig på samtalen, der bliver "tung". Måske derfor vælger jeg at respondere på hendes billede om at "få posen rystet":

Coach: "Ja – posen skal rystes. Det er et meget sjovt billede. Når jeg kigger på computeren, så er det fordi, du brugte det præcist samme billede for et år siden."

Fokusperson [griner]: "Det kan jeg åbenbart godt lide"

Coach: [griner] "Det passer åbenbart meget godt på den situation stadigvæk. Må jeg læse, hvad du siger?"

Fokusperson: "Ja, det må du godt"

Coach: "Øhm, det var faktisk en – øhm – du siger det i en sammenhæng, hvor øh – [3-4 sekunders pause] du siger sådan her: 'På den anden side er jeg en af dem, der ikke har noget 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, og det vil jeg gerne undgå det nye sted. 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.' [citater slut, coach kommenterer] – Det er jo sådan set ret velreflekteret."

Fokusperson: "Det mener jeg stadigvæk"

Coach: "Det er et ret stærkt citat, som jeg meget gerne vil bruge i min afhandling, hvis det er okay."

Fokuspersion: "Ja, det må du gerne ... [seks sekunders pause] Men det mener jeg for så vidt stadigvæk, men nu er situationen ikke – nu synes jeg ikke længere at – [stopper sig selv, sukker dybt] Jeg ved ... [stopper sig selv, 3 sekunders pause] altså det virker mindre og mindre tiltalende at tage med fusionen, men det virker ikke tillokkende længere."

Coach: "Ja, måske også i lyset af at sammenholdet herinde har fået en anden karakter. Skal de to ting ses i forhold til hinanden?"

Fokuspersion: "Nej, det synes jeg ikke rigtig. [fokuspersion forklarer at man søger sammen på grund af presset udefra] Man er mere afhængig af hinanden, og det er fint nok at det kan have den effekt, synes jeg. Sådan opfatter jeg det i hvert fald."

Coach: "Føler du dig stadig sat i bås? [3 sekunders pause] – Eller har det også ændret sig?"

Fokuspersion: [5-6 sekunders pause] "Jamen, jeg tror ikke at jeg gør det så meget længere" [forklarer at det organisatoriske fokus har flyttet sig, så at der er mindre plads til fnidder] "Og så ved jeg ikke, om – øhm – måske er jeg blevet mere tilbageholdende – af andre årsager."

Coach: "Ja"

Fokuspersion: "Det kan godt være ... – [seks sekunders pause] – Jeg kender selvfølgelig også folk lidt bedre i løbet af det år, der er gået."

Coach: "Det kan også ha' en ... "[fokuspersion afbryder]

Fokuspersion: "Men alligevel - jeg kan godt mærke at den ligger i baghovedet"

Coach: "Mm, ja"

Fokuspersion: [10 sekunders pause] "Men nej, jeg er meget forvirret over min jobsituation i øjeblikket – det er jeg."

Coach: [10-11 sekunders pause]: "Og det kunne du godt tænke dig at ændre på?"

Dette replikskifte bekræfter min tidligere tanke at fokuspersionen skjuler noget vigtigt for mig eller for sig selv. Uanset hvad, så foregår der noget vigtigt i hendes indre, som hun enten ikke ønsker eller ikke kan ekspliciteres. Teknikken med at give hende mulighed for at genkende sig selv i det, hun tidligere har sagt, billedet med at få rystet posen, sætter uden tvivl nogle vigtige tanker i gang, ligesom det tilfører samtalen energi. Men tankerne forbliver hos hende selv og omsættes derfor ikke til en sandhedsforpligtelse. Det hjælper ikke at jeg opbygger et symmetrimoment ved at anerkende hende ("ret velreflekteret", "et stærkt citat"). Dette sted falder i samtalsens 11. minut, og vi springer nu frem til samtalsens 25. minut., hvor fokuspersion prøver at afslutte coachingkontrakten. Hun har netop sagt noget kritisk om ledelsen, som får hende til at grine lidt af sig selv. Jeg griner med, men lader bolden blive hos hende, hvilket fører til en pause på mere end 45 sekunder, den længste pause, jeg har haft i en coachingsamtale:

Fokuspersion: "Men jeg har svært ved at komme med mere lige i øjeblikket, synes jeg [ni sekunders pause]. Nu har det kørt på pumperne i et år, og man behøver jo ikke at afdøre noget endnu, så jeg tænker ikke så meget over det"

Coach: "Mmm – hvordan vil du beskrive loyalitet?"

Jeg har svært ved at forklare, hvorfor jeg pludselig forsøger at bringe samtalen et helt andet sted hen ved at spørge ind til hendes begrebsforståelse af loyalitet. Spørgsmålet bliver da heller ikke forstået, og selv det omformuleres bliver dette sted i samtalen aldrig vedkommende for fokuspersonen, og samtalen udvikler sig med meget lange pauser. Ikke de tænksomme pauser, som vi har set tidligere, men snarere de pauser, der følger af at vi ikke længere har noget at sige hinanden. Det er erfaringen af en radikal asymmetri. Jeg tror samtidig at det er her – i symmetriproblemet – at forklaringen skal findes på, hvorfor jeg krampagtigt forsøger at holde liv i samtalen. Det er formentlig et forsøg, der udspringer af en afmægtighed over ikke at kunne hjælpe hende, men samtidig også følelsen af ikke at have været tilstrækkelig dygtig – eller værdig nok – til at få hende til at tale "ud af posen". Det underlige er at jeg også fik det indtryk at fokuspersonen heller ikke følte sig tilstrækkelig i rollen som fokusperson. Det er måske heri at den radikale asymmetri i virkeligheden består, fordi vi begge to ønsker at bidrage til samtalen, uden at kunne lykkes med det. Ikke desto mindre sniksnakker vi i ca. 10 minutter rundt omkring emnet loyalitet, og det ender med at fokuspersonen fuldkommen afviser at hun kan føle loyalitet i forhold til arbejdspladsen, hun afviser samtidig at have nogen form for identitet i hendes arbejde. Efter 35 minutter afsluttes samtalen i en ambivalent stemning, tonen er hjertelig, men alligevel stikkende i følelsen af fælles fiasko og afmægtighed:

Fokusperson: "Men jeg tror at jeg har svært ved at komme med så meget mere"

[15-20 sekunders pause]

Coach: "Skal vi afslutte samtalen så?"

Fokusperson: "Ja, det kunne godt være"

Vi har nu set to cases, som begge tydeligt viser dynamikken i symmetriproblemet, samtidig med at de illustrerer "the schema of conversion", dog i begge tilfælde uden at forfalde til det konfessionale. I case 2 omsættes symmetriproblemet ikke til et sandhedsmoment, hvor det i højere grad er tilfældet i case 1. I de to næste cases skal vi derimod se eksempler på konfessionale sandhedsmomenter i coachingsamtalen.

15.6 Case 3 – samtalekonstellation 1 (forsker som coach)

15.6.1 "Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig som den, jeg er"

Den næste case er fra en coachingsamtale med en afdelingsleder fra Jylland. Jeg har talt tre gange med hende, hvoraf det kun er den tredje samtale, der er optaget på bånd. Ligesom i de to foregående cases vil jeg lægge vægt på lederens selvfortælling med særligt henblik på de steder i samtalen, hvor lederen knytter an til – eller er på springet til – en sandhedskontrakt, hvorigennem hun vender sig imod sig selv. I den første samtale tager en sådan vending form som et udkast til hendes personlige drømmescenario om et fremtidigt karriereforløb; samtidig giver det hende anledning til at ekplicitere, hvad hun gerne vil stå for som leder:

Fokuspersion: "Jeg har en drøm om en dag at være leder af en mindre afdeling, hvor der er mere tid til fokus, en afdeling man kan føre videre med nye ideer, nye tanker. Arbejdet med at opbygge en organisation, osv. Personaleplejen er afgjort min største styrke. At give medarbejderne noget, de kan folde ud og engagere sig i. På den måde vil jeg være en synlig leder. Jeg vil fokusere på det personlige, på holdninger og værdier, give mig tid til at lytte."

Jeg kan huske at denne selvførellelse gjorde indtryk på mig. I det hele taget blev jeg med det samme sympatisk indstillet overfor denne leder, muligvis fordi hun var meget åbenhjertig i hendes refleksioner over sit eget lederskab. Den drøm, hun skitserer ovenfor, fik ikke kun et skær af længsel, den kom også til at understrege den kamp, hun kæmpede for at udfylde lederrollen til hendes egen tilfredsstillelse. Kort efter beskrivelsen af sin drøm fortæller hun pludselig at der særligt er en medarbejder, som hun har svært ved at lede. Oplysningen virker ikke som en indrømmelse eller selvkritik, men mere som et forsøg på at delagtiggøre mig i en vanskelig overvejelse. Fortællingen om "den anden" gør mig derfor straks nysgerrig, og jeg begynder at tænke om det har betydning i forhold til noget andet, hun har sagt tidligere: "De svar, jeg leder efter, i forhold til hvad der er vigtigt for mig, leder jeg efter hos andre."

Vi springer nu til anden samtale, hvor lederen begynder på en selvførellelse, der udtrykker en vis splittet identitet mellem det at være leder og det være del af et fællesskab som almindelig sygeplejerske. Denne del af samtalen får mig til at spørge ind til den "vanskelige" medarbejder; det er altså endnu et eksempel på teknikken med at få fokuspersionen til at vende sig imod sig selv igennem en væsentlig tanke, vedkommende selv har tænkt tidligere; en teknik med andre ord, der tjener "the schema of conversion" i samtaleens økonomi. Jeg bringer et længere replikskifte:

Fokuspersion: "Jeg er ikke særlig god til at præsentere mig som selv som den, jeg er. F.eks. siger jeg aldrig 'afdelingssygeplejerske NN', når jeg tager telefonen. Jeg synes altid det lyder fjollet, når andre fremhæver at jeg er leder. Det er som om at det hæver mig over de andre, og det har jeg slet ikke lyst til."

Coach: "Hvorfor tror du at det er sådan?"

Fokuspersion: "Det ved jeg ikke?"

Coach: "Jeg går ud fra at der er andre gange, hvor du er meget bevidst om at være leder? Måske især de gange, hvor du har nemt ved at være i rollen?"

Fokuspersion: "Måske, men vi er i Jylland. Jeg er ikke vant til at tale om mig selv på den måde. Måske er det noget Jantelov?"

Coach: "Betyder det at du f.eks. har svært ved at pege på, hvad du er god til?"

Fokuspersion: "Jeg er god til at fordele opgaver og træffe beslutninger. Afdelingen har tillid til at jeg gør noget ved tingene, og de kommer ofte med meget forskellige ting. Det er en tillidserklæring at de kommer til mig; at de tør ringe til mig privat f.eks., når der er noget, der er særligt påtrængende."

Coach: "Du bruger ordet 'tør'?"

Fokuspersion: "Ja, jeg har f.eks. aldrig ringet til min leder privat. Det kræver tillid og mod at turde ulejlige et andet menneske på vedkommendes fridag. Det tager jeg som en tillidserklæring."

Coach: "Ja, det kan jeg godt se; sådan har jeg aldrig tænkt på det. [...] Sidst talte vi om at der er én konkret medarbejder, som du på det tidspunkt havde lidt svært ved at tackle, og som også betød at du var mindre tryk ved hende. Er det stadig sådan?"

Fokuspersion: "Ja, det fylder meget. Det er mærkeligt. [...] Jeg havde f.eks. forberedt mig helt vildt grundigt til MUS-samtalen med hende, og jeg frygtede det værste. Hun kan se lige igennem mig. Jeg har altid en lille følelse af at hun vil nedgøre mig. Nå, men MUS-samtalen gik helt vildt godt, og bagefter tænkte jeg at det er åndssvagt at bruge så meget negativ energi på hende. Det varede kun et par dage, så var følelsen tilbage igen."

Coach: "Hvad fortæller det dig?"

Fokuspersion: "Jeg tror måske at hun føler sig lidt vigtigere end os andre. Det er måske det, der provokerer mig; at hun har den der arrogance, der kan møde en med fuldkommen tavshed. Man bliver usikker i hendes selskab [...] Hvis jeg skal bruge et billede, så ser jeg mig selv i nogle situationer stå med front mod afdelingen. Andre gange kigger vi den samme vej, hvor jeg så bare står forrest. Det er, når vi skal stå sammen imod nogen, f.eks. lægerne. Jeg tænker at det ville være rart at have hende i ryggen. Der ville jeg være tryk ved hende."

Coach: "Det er interessant at du ser et billede for dig, hvor hun står bag dig, og at du er tryk ved hende i den situation."

Fokuspersion: "Ja, jeg ser hende som en anden."

Coach: "Er hun blevet din medleder?"

Fokuspersion: "Jah – øh – jeg har nok ikke set sådan på hende før, men i virkeligheden tror jeg ikke at det ville være dumt. Hun har mange stærke sider, især fagligt ved hun næsten alt. Men igen: Tør jeg stole på hende?"

Coach: "Hvad tænker du på?"

Fokuspersion: "Jamen, jeg ved jo ikke om hun vil gå bagom min ryg. Nedgøre mig."

Coach: "Men det kunne også falde positivt ud. Du har selv sagt at I vil supplere hinanden godt. Du har nogle ledelseskvaliteter, som hun ikke har, og det er ikke sikkert at hun vil have den samme tillid blandt medarbejderne i afdelingen. Eller hvordan?"

Fokuspersion: "Nej, det tror jeg er rigtigt."

Coach: "Uanset hvad så er det et godt eksempel på, at du ved at tænke anderledes om hende måske får øje på nogle andre muligheder. Dit eget billede om at have hende i ryggen gav dig en tryk følelse, dvs. ved at ændre på relationen til hende, kan du måske også ændre på både din og hendes måde at være overfor hinanden? Det i sig selv er tankevækkende."

Igennem dette replikskifte ser vi, hvordan der sker noget nyt i fokuspersionens måde at se "den vanskelige medarbejder" på, hendes blik udvides i forestillingen om medarbejderen, der står bag hende i stedet for i opposition. Konkret sker der noget nyt, idet hun siger: "Ja, jeg ser hende som en anden." Men man kan med rette spørge til, om fokuspersionen også ser noget nyt i billedet af sig selv? Ser hun også sig selv som en anden? Det ville gøre sandhedskontrakten og vendingen imod sig selv mere fuldendt, men ligesom det var tilfældet i forrige case, er det min refleksion over det at "se noget nyt i den anden og hos sig selv", der kommer til at fremstå som læringspointen.

Vores tredje samtale begynder med en åben kontrakt, som besvares med et åbent spørgsmål, der har karakter af en form for orienteringsløshed. Det interessante er imidlertid at fokuspersionen svarer på en måde, der markerer at hun nu er blevet lidt mere fortrolig med coachingsituationen:

Coach: "Hvad har du lyst til at bruge tiden på her og nu den næste time?"

Fokuspersion: "Det vidste jeg, du ville spørge om, men jeg synes at det hele er så rodet at jeg ikke lige kan sætte det ned på øh – [to-tre sekunders pause] måske er det spørgsmålet om: hvor skal vi hen?"

Samtalen bevæger sig herefter i forskellige retninger, uden at det for alvor er muligt at identificere et fokus. Temaet omkring den vanskelige medarbejder er heller ikke længere så aktuelt, måske fordi at lederen har fået en assistent, der

”skal være hendes allierede”, og hvis funktion atter illustreres igennem et billede af en soldaterformation, som fokuspersonen har brugt i en tidligere samtale:

Fokuspersion: ”hun skal stå oppe ved siden af mig, så øh – det skal hun bare. Det er ikke et spørgsmål om hun kan det eller ej, det skal hun bare.”

Coach: ”Hvad er det for et billede du bruger, det der med soldaterne, hvor I står overfor gruppen?”

Fokuspersion [2-3 sekunders pause]: ”Jamen – at vi står sidestillet hende og jeg til at kunne lede dem den rigtige vej.”

Coach: ”Ja, men du tænker på dem som øh [2-3 sekunders pause] – soldater?”

Fokuspersion: ”Nej, nej, det – nej. Det lyder også meget hårdt at de bare skal parere ordrer. Det er ikke sådan at det er. Man kan også se sådan på det at vi går forrest i øh – i tambour-korpset. [2-3 sekunder, hvor coach og leder griner af billedet] Nej, men altså at hun ligesom skal gå med mig, kan man sige, men hun skal jo også ha’ den der forbindelse ned til rækken.”

Coach: ”Ja, men jeg spørger kun, fordi det er et sjovt billede at bruge på det. Det kunne jo godt være at du brugte et eller andet billede med et håndboldhold, hvad ved jeg, hvor I så var trænere.”

Fokuspersion: ”Ja, men nogle gange – jeg vil nok sige – nogle gange kan der faktisk være situationer, hvor vi simpelthen er nødt til at stå som soldater: ’Højre om!’ – Så skal de gå den vej.”

Coach: ”Ja”

Fokuspersion: ”Andre gange er det jo lidt mere ...”

Coach: ”Til forhandling?”

Fokuspersion: ”... at vi går i samme retning”

Det, der sker her, er, at jeg kommer til at bringe en asymmetri i spil, ved at antyde at hendes billede af sig selv som en leder, der skal føre en gruppe soldater i en bestemt retning, måske er upassende, eller i hvert fald er hendes første reaktion på mit spørgsmål at afvise billedet ved at nuancere det. ”Nej, nej, det – nej.” I min reaktion på billedet hørte hun åbenbart en værdidom over ligheden mellem autoritet i militæret og autoritet på arbejdspladsen (”det lyder også meget hårdt”). Jeg nedtoner derfor også selv den mulige kritik af det, der usagt ligger i mit spørgsmål, ved at slå det lidt hen – ”det kunne jo også være – hvad ved jeg”. Det er et meget godt eksempel på et asymmetrisk moment, der skal repareres.

Ca. 11 minutter inde i samtalen præsenteres vi for nu en af de første afgørende selvfortællinger, hvor fokuspersonen vender sig imod sig selv for at fortælle, hvordan hun er blevet lidt mere ”cool” med lederrollen, hvilket får mig til at fremhæve en udvikling siden vores første samtale. Men igen: Denne nye selvforståelse har også sin pris, idet hun fortæller at den er tilkæmpet som et udtryk for ikke altid at være forstået af sine medarbejdere:

Fokuspersion: ”Jeg tror at jeg er blevet bedre til at sige til mig selv: ’At det er mit firma, det er et arbejde, det er jo ikke mine brødre og søskende, det er jo ikke sådan på den måde mit, vel? Det er jo lidt mere nogle ting, der bare skal – det er min opgave at få det til at køre, jeg skal løse opgaven, ik. Og så lade være med at blive så dybt berørt af at de ikke kan forstå, hvad man siger til dem. [3-4 sekunders pause]Nej, men altså hvis der er opsigelser, og sådan noget, det kan godt gå ind og hvorfor? Hvad gik der galt? Hvorfor sagde jeg? Hvad skete der, og sådan noget, ik? Altså så må man en gang imellem – det er fint nok at tænke over tingene: ’Hvorfor sagde hun op? Hvorfor virkede det ikke

og sådan noget?' Men andre gange tror jeg også at man bare lige – skal klappe hesten. Og sige: 'Der er nogle der falder i svinget, og der er nogle der bliver og nogle, der ikke bliver der'.

Coach [4-5 sekunders pause]: "Jeg sidder med en fornemmelse af at du er blevet mere – øh, hvad skal man sige – øh [3-4 sekunders pause] – du har affundet dig med lederrollens – både dens, hvad skal man sige, mere negative sider i forhold til, da vi f.eks. talte sammen for et år siden"

Fokuspersion: "Ja, det tror jeg, at du har ret i. [tre sekunders pause] – Jeg tror at jeg har fundet ud af at jeg kan overkomme rigtig meget. Også at jeg kan rigtig mange ting. [...] Jeg tror nok at jeg er mere afklaret med det her: Hvis jeg ikke kan det her, så kan jeg noget andet!"

Coach: "Ja, ja"

Fokuspersion: "Jeg synes ikke [afbryder sig selv] – jeg kan godt blive, jeg bliver ikke ked af det, hvis der er nogle, der taler sådan, du ved, knap så pænt til mig. Jeg bliver mere vred og sådan skuffet over [2-3 sekunders pause] at de ikke kan se [2-3 sekunders pause], hvordan og hvorledes."

Coach: "Så det er følelsen af egentlig ikke rigtigt at være forstået af sine medarbejdere, eller hvad?"

Fokuspersion: "Ja, men det er det."

Desværre lykkes det mig ikke at spørge yderligere ind til denne problematik, muligvis ud fra et ønske om ikke at psykologisere for meget over situationen. I stedet spørger jeg til forskellige strategier, der kan styrke relationen til medarbejdergruppen. Vi kredser omkring emnet, uden at det rigtigt bliver nærværende for hende. Imod slutningen af samtalen indtræder imidlertid en ny vending, der tager udgangspunkt i at hun er i gang med en lederuddannelse, og i forberedelserne til denne uddannelse er hun blevet bedt om at udfylde en 360-graders måling. Resultatet af målingen vil hun få dagen efter coachingsamtalen:

Fokuspersion: "Inden jeg startede på min uddannelse, blev der sendt et spørgeskema ud [...] det er sådan en 360-graders måling. Hvor de [hendes medarbejdere, red.] skal beskrive, hvordan jeg er, og hvordan jeg tackler forskellige situationer. Det bliver jo helt vildt spændende. Man tror jo selv at man er Dronning Elizabeth, ik, og så er man bare et eller andet. [begge griner] Det er jo skægt, hvordan de opfatter mig, hvad de ser."

Coach (griner): "Hvad tror du selv?"

Fokuspersion: "Jeg ved det sgu ikke, det er altså, jeg ved det faktisk ikke. Jeg er lidt nervøs for det, for tænk nu hvis de siger at jeg bare er – at det er helt ad helvede til. Det gør de nok ikke. Jeg vælger at sige at det gør de nok ikke."

Coach: "Er det sådan at der kommer en eller anden profil af dig ud, eller hvordan?"

Fokuspersion: "Ja, det tror jeg. Jeg har også taget sådan en MBTI. Kender du den?"

Coach: "En Myers-Briggs?"

Fokuspersion: "Ja. Det var fuldstændig vildt. Jeg kunne faktisk næsten ikke arbejde bagefter. Det var skræmmende tæt på mig, det var helt vildt"

Coach: "Er det rigtig?"

Fokuspersion: "Ja, jeg var fuldstændig – det var – jeg har aldrig taget sådan en test før. Det var helt vildt, hvordan det bare ramte mig."

Coach: "Ja, men du havde selv udfyldt den?"

Fokuspersion: "Ja, ja"

Coach: "Så det er din egen – det er billedet af dig selv, eller hvad, som på en eller anden måde kommer frem?"

Fokuspersion: "Ja, det er sgu ren – sådan er jeg! Altså de svar, der var. De var fuldstændig. Altså jeg har ikke snydt."

Coach: "Nej, nej [begge griner] – men det er jo dig selv, der har tegnet det, tænker jeg bare."

Fokuspersion: "Ja, det synes jeg var meget skægt. Det var ret fedt. Hvordan jeg løser nogle problemer, eller hvordan jeg tackler nogle ting, eller hvordan jeg føler, hvis jeg ikke bliver hørt og sådan nogle ting. Altså, det er meget ty-pisk. Meget bedre forstå, hvorfor jeg nogle gange har været enormt frustreret."

Coach: "Ja"

[3-4 sekunders pause]

Fokuspersion: "Ja [sukker]"

Man kan næppe sige at jeg i denne situation formår at lytte helt fordomsfrit, og min skepsis overfor typeindikatorer og personlighedsprofiler skinner tydeligt igennem. I hvert fald som jeg ser det nu. Tilsyneladende opdager fokuspersionen dog ikke min skepsis (hvilket havde gjort asymmetrien mere eksplicit), eller også skjuler hun det godt, muligvis fordi hun genkalder sig noget af den ekstase, der er forbundet med at få klar besked om, hvem hun er. I situationen har hun kun øre for det identitetsbillede, MBTI-profilen giver af hende: "sådan er jeg!". Denne genkaldelse er imidlertid ikke et produkt af coachingdiskursen, det er netop ikke et erkendelsesmoment, der knytter sig til samtalen her og nu, og derfor har det heller ikke på samme måde status som en sandhedskontrakt, vi begge har andel i. Det ville det måske blive, hvis jeg havde spurgt yderligere ind til, hvem hun er, når det nu står så klart for hende. Eller jeg kunne have gjort hende opmærksom på det skifte fra ekstase til det dybeste suk, som hun gennemlever her. Det gør jeg imidlertid ikke. Pointen er at hele denne samtale – og de to foregående – på en måde kan formuleres ud fra en afgørende udfordring til coachen: Hvordan tager jeg bedst muligt vare på fokuspersionens selvfortælling og identitetsbillede, samtidig med at jeg fastholder muligheden for de vendinger, der kendetegner sandhedskontrakten, hvori fokuspersionen får øje på noget nyt i sig selv? Hvordan skaber jeg rum for at fokuspersionen får øje på de muligheder for selvindsigt, der ligger i erkendelsen af at vores sprog og billeder om os selv aldrig er helt dækkende? Dette spørgsmål, og det dilemma, det lægger op til, forekommer mig at være den etiske fordring i den professionelle samtales sandhedsspil.

I den konkrete samtale med lederen har denne fordring følgende empiriske form, hvor jeg afslutningsvis – entymemisk (dvs. udeladende den vigtigste præmis i spørgsmålet) – vender hende imod det, hun tidligere har sagt i en af vores første samtaler: At hun ikke er god til at præsentere sig selv som leder. Jeg kunne godt have tænkt mig at have bistået hende i den proces, der handler om at blive bedre til det. På den anden side formulerer fokuspersionen selv den tanke – i hvert fald implicit – at hun måske netop ikke kan præsentere sig selv særlig godt af den gode grund at hun endnu ikke er blevet "tegnat færdig" som leder. I den formulering tegner hun måske en sandhedskontrakt. Ikke med mig som coach, men med sig selv:

Coach: "Må jeg spørge dig her til sidst: Når det er, du tager telefonen ..."

Fokuspersion: "Hvad siger jeg så?"

Coach: "Ja [griner]"

Fokuspersion: "Jeg har faktisk hørt mig selv sige: 'Det er afdelingssygeplejerske NN.' Men det er meget forskelligt, andre gange er det bare: 'Det er NN'. Det kommer også an på, hvem jeg ringer til, det er jeg faktisk blevet meget bevidst om."

Coach: "Ja, men har du bevæget dig i en eller anden retning i forhold til, øh – altså, jeg kan bare huske at sidst ..."

Fokuspersion: "Ja, men jeg tror at jeg er blevet lidt mere afdelingssygeplejerske"

Coach: "Ja"

Fokuspersion: "Jeg er ikke sådan helt ..."

Coach: "Nej"

Fokuspersion: "... tegnet færdig endnu, sådan. Men jeg er på vej. Jeg er i hvert fald længere. Og ved du hvad, hvis jeg siger det ude i byen, så skal man jo præsentere mig, og så hørte mig selv sige at jeg var afdelingssygeplejerske, og så blev man lige pludselig 50 år ældre.[...] Det er faktisk ret skægt. Jeg er helt klart en anden. Hvis jeg siger at jeg er sygeplejerske, så spørger de: 'Hvor er dit lyse hår?' Når jeg siger at jeg er afdelingssygeplejerske: 'Gud fader!' [begge griner]"

Coach: "Men det er jo et meget flot billede, du siger: Du er ved at tegne ..."

Fokuspersion: "Ja"

Coach: "... billedet, men det er ikke færdigt endnu."

Fokuspersion: "Nej, det er det ikke. [...] Der er sådan lidt finesser endnu!" [begge griner]"

Coach: "Gudskelov, havde jeg nær sagt!"

Leder: "Ja"

Der udveksles endnu et par morsomheder og samtalen afsluttes.

Sluttid: 54,57 min.

15.7 Case 4 – samtalekonstellation 1 (forsker som coach)

15.7.1 Selvfortællingernes dissonans

Den næste case, jeg vil præsentere, er fra en samtale, der hører til en af de mest terapeutiske, jeg har været i. Ikke at jeg træder ud af coachrollen for at agere som terapeut, men fordi den person, jeg taler med, gav et stærkt indtryk af at være meget ked af det. I egentlig forstand gav hun indtryk af at være i en eksistentiel krise, der ikke blot handler om hendes arbejdsliv, men om helheden i hendes tilværelse. Jeg har alligevel valgt at inddrage casematerialet fra denne

samtale, fordi dens terapeutiske karakter stiller symmetriproblemet på spidsen. Jeg har af samme grund også gjort mig særlig umage med at anonymisere samtalen.

Coach: "Hvad har du lyst til at vi skal tale om her og nu?"

Fokuspersion: "Jamen, jeg tænkte lidt på det i morges, ik [stort suk, 3-4sekunders pause]- Jeg synes at der er sket en stor ændring i ledelsesstil. Vi havde et møde i sidste uge, og jeg var faktisk ked af det, da jeg gik derfra, fordi [stort suk] – det er så langt fra den hverdag, vi har haft tidligere. Jeg var faktisk ked af det hele dagen, jeg kunne ikke sætte ord på, men øhm [fuldfører ikke tanken]..."

Allerede i denne åbning og italesættelse af coachingkontrakten erfarer jeg symmetriproblemet på en særlig intens måde, idet en hypotese straks begynder at tage form som mit personlige mål med samtalen: Det eneste, det gælder om her, er at møde hende med værdighed, at lytte til hende med det mål for øje at hun skal gå fra samtalen gladere, end hun kom. Ret hurtigt bevæger vi os ind på temaet "arbejdsglæde", som i mine øjne er et godt begreb til at gøre fokuspersionens refleksioner mere almene, mere anonyme og forhåbentlig til at starte med – mindre deprimerende. Det er samtidig samtalsens første afgørende vending:

Coach: [3 sekunders pause]"Arbejdsglæde? Hvad er det for dig?"

Fokuspersion: "Jamen, det er når – jeg vil ikke sige at det er at et skulderklap – men det er når, man siger et eller andet og kan komme i dialog, og så: 'jamen det er da egentlig en god ide. Det synes jeg at du skal arbejde videre med!' . Så er jeg glad, så er jeg motiveret til at gå i gang med den opgave."

Coach: "Hvad betyder det for arbejdsglæden at der er dialog om den slags?"

Fokuspersion: "Så er jeg motiveret!"

Coach: "Ja" [3-4 sekunders pause]

Fokuspersion: "Det er jeg ikke på den anden måde [som det foregår nu, red.]. Jeg bliver desværre ked af det. Jeg bliver ikke sur eller vred, vel? jeg bliver ked af det, og det går og nager mig"

Coach: "Ja"

Fokuspersion: "Jeg har ikke den der med at jeg bliver vred, jeg bliver ked af det."

Coach: "Ja [3-4 sekunders pause] – betyder det at det er noget, du går lidt alene med, eller hvordan?"

Fokuspersion [stort suk]: "Ja, men også fremtiden rammer mig lidt, ik. Jeg synes ikke på den måde at det bliver sjovt. Det er ikke på den måde, man fastholder mig [3-4 sekunders pause] Jeg vil gerne være loyal og sådan noget, men [afbryder sig selv]."

Coach: "Nej [5 sekunders pause] – men hvis jeg husker rigtigt, så var det faktisk også det, der fyldte hos dig sidst, du var faktisk også ked af det."

Dette sted er et "intimt" og stærkt asymmetrisk moment i samtalen, fordi fokuspersionen udleverer en meget følelsesmæssig side af sig selv. Hun er ikke i stand til at forklare, hvorfor at hun er så ked af det, og hun bekræfter at det også var grundstemningen på vores forrige samtale. Det er et godt eksempel på et element i den "lyttematrix", som blev defineret i Hawthorne-modellen: At kunne lytte til det, den anden ikke kan sige uden hjælp. Det er samtidig klart at den for-

dring, som denne form for aktive lytning bærer med sig, også er asymmetriskabende, fordi samtals rum i den grad ligger åbent for fortolkning. Negativ reinforcement er en risikofaktor i den forbindelse, fordi det kan føre til en yderligere forstærkning af fokuspersonens depressive position, hvis jeg insisterer på et lede efter årsagen til at hun er ked af det. På den anden side kan det være befordrende for samtalen at se hende som en hel person, der rent faktisk er ked af det, hvor man ikke forsøger at gøre problemet større ved at spørge ind til det, men i stedet at rumme hende ved at se hende, som hun er, ved at være der for hende. Jeg forsøger selvfølgelig at gøre det sidste, men jeg forsøger også at bryde en eventuel tendens til en negativ spiral ved at vende hendes blik imod en positiv og fremadrettet formulering af problemet (en klassisk coachingteknik, der har forskellige navne: heliotropisk tænkning, anchoring, future pacing, m.fl.):

Coach [4 sekunders pause]: "Så i forhold til at du går glad på arbejde, hvad er så det vigtigste, der skal få det til at ske?"

Fokusperson: "Jeg ved det ikke rigtigt, [fokuspersonen begynder at tale om en konkret arbejdsfunktion uden at have en rigtig pointe, taler bl.a. om sin arbejdsgruppe]. Der er nogle, der vil blive, og der er nogle, der vil sige: 'Det gider jeg simpelthen ikke!'.

Coach: "Okay" [6-7 sekunders pause]

Fokusperson: "Men, øhm så tænker jeg også: 'Er jeg ikke omstillingsparat, eller er det bare noget, jeg tror, jeg er?' Fordi jeg reagerer sådan her, ik, altså."

Coach: "Du nævnte det også for lidt siden, men hvad øh - hvorfor er det vigtigt for dig?"

Fokusperson: "Jamen, normalt kan jeg godt lide at lave nogle nye ting. Jeg kan godt lide at implementere noget nyt, jeg er ikke så god til at følge op på det. Så siger jeg hellere: 'Hvad kan vi så finde på af nye ting?' – Og så kan jeg ikke forstå at det sådan konflikter med mig at der kommer ny ledelse, og så kan jeg ligesom ikke [afbryder sig selv]"

Coach: "Så du har svært ved at forstå din egen reaktion?"

Fokusperson: "Ja [2-3 sekunders pause] – men min konklusion er at jeg må have skiftet ledertype eller lederstil, og det er det, jeg konflikter på."

Coach: "Prøv at fortæl lidt om det"

Fokusperson: "Jamen, de tidligere ledere, jeg har haft, har været varme personer, men også gode ledere. De kunne sige en fredag eftermiddag: 'Så kom ind og få en kop kaffe!' – de havde en interesse i at jeg trivedes. Nu er det 'top-down'-ledelse, og det trives jeg altså ikke særlig godt med."

Coach: "Nej, hvad sker der med dig?"

Fokusperson: "Jeg bliver ked af det, men jeg bliver nok også lidt skuffet. Jeg kan godt lide at gå på arbejde, ik, jeg kan godt lide udfordringer, men jeg kan ikke lide 'ordrer' – i gåseøjne. At man ikke selv kan få lov at prøve noget."

Coach: "Hvad er din erfaring med at bruge det spillerum, der nu er? Hvad enten det er snævert eller bredt?"

Fokusperson: "Jeg føler nu at det er snævert, ik, hvor jeg har haft det bredt. Altså, jeg har nok svært ved, når det bliver begrænset for mig."

Coach: "Føler du dig, øh [2 sekunders pause] – hvad er det, der begrænser dig?"

Fokuspersion: "Det er mine udfoldelsesmuligheder, synes jeg. Jeg får ikke lov at være mig selv. Jeg føler mig indelukket eller lidt mere tavs. Jeg får ikke de der – det er tit jeg får ideer – men det ved jeg ikke hvorfor, men de kommer slet ikke, fordi trivsel er ikke helt 100 procent."

Fokuspersionen er først ikke i stand til at besvare spørgsmålet: "Hvad skal der til for at du kan gå glad på arbejde igen?" Hun begynder i stedet at evaluere sig selv i lyset af kravet om at være omstillingsparat. Det er et svært sted at håndtere som coach, hvilket bl.a. fremgår af det faktum at jeg på meget kort tid stiller seks forskellige spørgsmål – hver for sig klassiske coachspørgsmål – men som på ingen måde viser sig at være i stand til at åbne op for en væsentlig selvrefleksion. Jeg griber derfor fat i hendes egen sætning om at hun "ikke får lov at være sig selv" og forsøger at etablere en sandhedskontrakt; jeg spørger dog ikke, hvem hun er, men hvad det vil sige at være sig selv:

Coach: "Hvad vil det egentlig sige at være sig selv?"

Fokuspersion: "Ja, det ved jeg ikke. Jeg kan godt mærke, når jeg er glad, og nu synes jeg at det hele kører godt: 'Skulle vi ikke prøve at gøre – det kunne måske give et eller andet'".

Coach: "Så det at være glad – glæden ..."

Fokuspersion: "Ja!"

Coach: "... er afgørende i følelsen af at være sig selv?"

Fokuspersion: "Ja og så følelsen af at blive anerkendt, ik, altså at man bliver taget med på råd. Anerkendelse betyder åbenbart også en del for mig, tror jeg."

Coach: "Ja – og det er det, du bl.a. kan se, ikke er her længere med den nye ledelse?"

Identitetsspørgsmålet får fokuspersionen til at gentage pointen fra tidligere omkring arbejdsglæde med den tilføjelse at anerkendelse er vigtigt for hende. Måske er det anerkendelse, der først og fremmest mangler i hendes arbejdsliv? Fokuspersionen fortæller på den baggrund at hun først sent er blevet set af den nye ledelse, og da den en dag kommer for at hilse på hende, bliver hun først meget glad, men tænker efterfølgende: "Nej, det er da også for galt at man skal blive glad for så lidt i et moderne samfund!" På dette sted i samtalen, i dens 16ende minut (15.15), følger den længste pause, ca. 15 sekunder uden at nogen siger noget. Det er fokuspersionen, der selv tager tråden op i det, jeg vil kalde samtaleens mest afgørende vending:

Fokuspersion: "Så jeg går faktisk og overvejer min fremtid, det kan jeg godt sige til dig."

Coach: "Ja, det kommer ikke videre "

Fokuspersion: "Det gør jeg faktisk"

Coach: "Ja [5-6 sekunders pause] – hvilke overvejelser har du?"

Dette sted har konfessionel karakter, ikke fordi fokuspersionen på en eller anden måde står til regnskab for sin samvittighed igennem mig, men fordi det har formen, hvori hun afslører en hemmelighed. Det er det konfessionale rum, fordi det er det fortrolige rum. Hun overvejer at sige sin stilling op. Men spørgsmålet er, om ikke denne fortrolighed i højere grad er bundet til formen og mindre til indholdet? Det er i hvert fald den tanke, jeg har nu, og som jeg havde i situationen. Jeg

tror ganske enkelt ikke på vedkommende, jeg tror ikke på at hun har de ressourcer, der skal til for at føre en sådan handling ud i livet. Det er sikkert helt urimeligt at dømme (evt. fejlbedømme) hende på den måde. På den anden side er det måske netop det, hun gerne vil fortælle mig, det kommer vi aldrig til at vide, men pointen er for mig at se også en anden. Pointen skal forstås i relation til symmetriproblemet: Fokuspersonen betror mig, fordi hun har brug for at knytte en personlig kontakt, hvori hun kan erfare den nærhed, der følger af at man lytter til noget særligt væsentligt i hendes liv. Eller mere radikalt formuleret, så bliver selve forestillingen om at foretage sig en afgørende handling et surrogat for de store vendinger i livet, vi gerne forestiller os at vi selv former efter vores eget hoved. Dette sted i samtalen er ganske enkelt et udtryk for længslen efter at være subjekt i sit eget liv.

Helt konkret har denne fortolkning sandsynligheden for sig, hvis vi undersøger samtalens fortsatte udvikling. Fokuspersonen fortæller at hun overvejer at sige sin stilling op, men den alternative fortælling, der skal overbevise hende om at det er det rigtige at gøre, er simpelthen ikke overbevisende. Det liv, der venter, på den anden side af et eventuelt brud med arbejdspladsen er tværtimod fortalt med så meget resignation i stemmen, at vi igen står i en samtale, der er helt uden energi. Jeg prøver derfor at få hende til at rette blikket mod den mulighed at hun ikke forlader arbejdspladsen ved at spørge ind til de nuværende kvaliteter, som eventuelt kan få hende til at blive lidt endnu, men hun kan kun komme i tanker om det, hun savner. Problemet er altså at hun ikke formår at mobilisere en attraktiv fortælling, der kan dække den nærmeste fremtid på en tilfredsstillende måde, indenfor det dilemma hun skitserer: At blive eller at gå, Jeg citerer i nogen længde:

Coach: "Det, jeg hæfter mig ved i det, jeg spørger dig om, det er: '[nævner personens navn], hvilke kvaliteter er det, der kan få dig til at blive i arbejdet?' Så nævner du noget, du ikke har?!"

Fokusperson: "Ja, og jeg skal nok også selv blive bedre til at gå i dialog med og ikke bare acceptere det, jeg får at vide, at spørge ind til det, hvorfor, osv.. Det skal jeg nok lære mig lidt."

Coach: "Ja, men kan du nævne nogle kvaliteter, som ikke er taget fra dig, men som du rent faktisk har adgang til, som kan få dig til – altså det, der vækker din arbejdsglæde, det, der gør at du kunne blive. Hvilke tungt vejende grunde?"

Fokusperson [med resignerende stemme]: "Ja, det er nok svært at svare på. Jeg er nok lidt i et dilemma pt, altså – og har svært ved at se, hvad der kan fastholde mig her, ik, altså, hvad der skulle få mig til at blive, ik. [2-3 sekunders pause]. Det er nok de hverdagsagtige ting, ik, at blive hilst på, sagt god ferie, osv.. Når ledelsen ikke er her, så ånder jeg også mere frit."

Coach: "Så har du også beskrevet to vigtige ting, som vi måske kan kigge lidt mere på: For mig beskriver du først et billede af det at være del af et fællesskab."

Fokusperson: "Mmm"

Coach: "Og den glæde, der er forbundet med det."

Fokusperson: "Ja, og det er der virkelig i den her afdeling i forhold til de andre steder, jeg har været."

Coach: "Det sociale, helt ned til det hverdagsagtige: at sige godmorgen, at drikke den første kop kaffe sammen. Og så den anden ting: At du rent faktisk har friheden til at være den leder, du gerne vil være, når den øverste ledelse ikke lige er der, og det er de jo sådan set kun en gang om ugen, ik? Så der er også et spillerum, du kan bruge."

Fokuspersion: "Ja, og det kan jeg mærke i dag. Jeg er ved at køre op og være glad igen."

Coach: "Ja, ja!" Mellemtid: 24.53

Samtalen kommer ikke videre end det. Den fortsætter ca. 30 minutter endnu og ender i en situation, hvor fokuspersionen taler sig op igennem billedet af den gode leder. Hun får fortalt, hvordan hun har taget aktion på nogle personalesager, bl.a. har hun personligt konfronteret en medarbejder med en reprimande, fordi hun er gået hjem fra arbejde, angiveligt syg, men uden at melde sig syg. Hun får desuden fortalt, hvordan hun i det hele taget er god til at give sin arbejdsgruppe opmærksomhed. Vi ender altså i et selvportræt, der står i skarp kontrast til selvfortællingen om at hun ikke føler sig anerkendt, at hun er grundlæggende ked af det, osv. Dilemmaet, som jeg formulerede i forrige case, har i denne sammenhæng en lidt anden form, der handler om vanskelighederne med at lede samtalen i forhold til hendes selvfortællingers dissonans. Lad mig gentage dilemmaet: Hvordan tager jeg bedst muligt vare på fokuspersionens selvfortælling og identitetsbillede, samtidig med at jeg fastholder muligheden for de vendinger, der kendetegner sandhedskontrakten, hvori fokuspersionen får øje på noget nyt i sig selv? Hvordan skaber jeg rum for at fokuspersionen får øje på de muligheder for selvindsigt, der ligger i erkendelsen af at vores sprog og billeder om os selv aldrig er helt dækkende?

I samtalen ovenfor har dette dilemma konkret betydning for min egen analyse af samtalen. I og med at jeg tidligt tager den beslutning at det handler om at gøre fokuspersionen gladere, end hun kom. I og med at jeg i sidste del af samtalen alene bekræfter fokuspersionens selvforståelse og visse steder taler hende efter munden. Således kan jeg ikke undgå at sidde med oplevelsen af at have svigtet samtalsens filosofiske ethos. Det er selvfølgelig en dom over samtalen, som bygger på mine subjektive værdikriterier i forhold til, hvad jeg forstår ved filosofi. Men det er netop et billede på den pris, der skal betales i forhold til at være i coachingsamtalens tilegnelsesfelt. Jeg har muligvis netop levet op til coachingsamtalens idealer om at styrke vedkommendes selvværd uden at konfrontere hendes identitet. Jeg er oprigtig glad for at det lykkedes ikke at gøre samtalen alt for "belastet" med terapi og psykologiseren, og det kan vel aldrig være coachens opgave at tage luften ud af et andet menneskes illusioner? Det ændrer dog ikke ved at jeg i dag og den gang sidder med oplevelsen af at jeg alene gav ny luft til fokuspersionens selvbedrag.

15.8 Case 5 – samtalekonstellation 1 (forsker som coach)

15.8.1 At nære omsorg for sin egen selvfortælling

I det næste eksempel skal vi undersøge, hvordan en mere filosofisk arrangeret samtale stiller symmetriproblemet i forhold til fokuspersionens vending imod sig selv. Denne gang er jeg coach for en gruppe på fire ledere fra den kommunale

sundhedspleje, men samtalen er mere filosofisk i sin iscenesættelse, fordi den er bygget op således at vi starter med ca. 45 min. fælles refleksion over et begreb, der er bestemt på baggrund af nogle indledende overvejelser over grundstemningen i et billede. Samtalen er optaget på bånd og bygger på en delvis transskription fra samtaleens 20-50. minut. Den varer i alt næsten to timer. I denne case er det billedet – *Det fortabte paradys* – som leder frem til begrebet omsorg. Derfra starter dialogen: "Hvad forstår du ved omsorg?", og de første 10 minutter af samtalen handler om at associere ud fra omsorgs-begrebet. Der er en utrolig kreativitet i deltageres refleksioner, men de forbliver på et abstrakt og generelt niveau. Derfor er det i denne sammenhæng mere interessant at spørge til, hvornår de mere abstrakte refleksioner får karakter af noget mere personligt, måske i form af en sandhedskontrakt og en vending imod det væsentlige. Hvad kan disse steder i samtalen sige om symmetriproblemet og tilegnelsen af coachingsproget? Den første forberedelse til en sådan vending kommer fra min måde at spørge på, hvor en af deltagerne taler om at omsorg hænger sammen med evnen til at kunne åbne sig:

Coach: "Hvad ligger der i at man åbner sig?"

Fokuspersion: "Det, øh – det betyder at man er villig til at tage imod."

Coach: "Ja, men hvad er det man åbner for?"

Fokuspersion: "Det er både at modtage omsorg og at give omsorg også, øh."

Coach [fem sekunders pause]: "Men, hvad er det, der er på spil, siden det er, øh, siden at vi tænker en påpasselighed ind omkring det?"

Fokuspersion: "Jeg tænker at det ikke er alle, der lige kan modtage og lige kan give omsorg, øh, så hvis det ikke skal gå hen og blive sådan et, øh – bare et ord – så skal der ligge noget andet bagved ordene".

Coach: "Men det, jeg tænker på, det er: Hvilken side af os selv vedrører omsorg? Siden det er noget, der skal være tillid omkring, siden et andet menneske skal være nærværende. Man skal kunne være, øh – de betingelser skal være til stede for at man kan modtage omsorg, men også for at man kan åbne sig. Hvilken side af os selv vedrører hele det her begreb så?"

Fokuspersion: "Jeg tænker at det er noget meget intimt, fordi man kommer meget ind i den andens, øh – virkelig ind i hjertet."

Coach: "Ja, du siger hjertet?"

Fokuspersion: "Ja"

Coach: "Vedrører omsorg den side af os, man siger – altså – som hjertet står for?"

Fokuspersion: "Ja, det tænker jeg. Selvfølgelig er det også både krop og hjerne, men øh [coach afbryder]"

Coach: "Men, hvad er det hjertet først og fremmest står for?"

Fokuspersion: "Hjertet står for kærlighed og rummelighed, som man bliver nødt til at have med, når man yder omsorg."

Dette repliksikifte bliver ikke omsat til en egentlig sandhedskontrakt, fordi fokuspersionen ikke sætter noget af sig selv på spil, dvs. at hun endnu ikke udleverer sig selv til samtalen, selvom den gennemføres i et meget intimt sprog. Symmetri-

problemet er med andre ord ikke sat afgørende i bevægelse, selvom sprogbrugen bærer et tydeligt vidnesbyrd om dets mulige potentiale. Det er samtidig værd at bemærke at jeg pacer min pointe frem igennem fremsættelsen af mit spørgsmål, der handler om at det vedrører en særlig væsentlig side af os selv, når omsorgens praksis er på spil. Måske er det min hensigt at lade denne pointe fungere som en "cliffhanger", der venter på at blive taget op af en i gruppen som anledning til at tale om sig selv. Det første, der sker, er imidlertid noget andet. En anden leder i gruppen har fået ordet, og hun bruger det til at introducere en vigtig skelnen mellem tre forskellige typer af omsorg: "Professionel omsorg" i relationen mellem en leder og en medarbejder, "sygeplejefaglig omsorg" i relation til en patient, hvor modtageren af omsorg er mere "hjælpeløs", og for det tredje "familiær omsorg", som vedrører en mere personlig omsorg. Denne begrebslige differentiering får mig til at spørge en tredje leder i gruppen:

Coach: "Kan du følge den distinktion mellem en mere privat omsorg, en omsorg i forhold til en patient, der er mere hjælpeløs, og så omsorg i ledelsen af medarbejdere?"

Fokuspersion: "Jeg tænker, ja øhm {2-3 sekunders pause} – altså, jeg tænker nemlig at omsorg er rigtig mange ting, som vi jo også nu kan høre, ik. Men, det jeg tænker, jeg kan ikke lade være med at komme med en lille, bitte, bitte ting, hvor man tænker at det også er omsorg, ik. Altså omsorg til at føre de journaler ordentlig – [to sekunders pause, coach afbryder]"

Coach: "Omsorg til at føre de her journaler ordentligt?"

Fokuspersion: "Altså det der med at pille det helt ned i det der meget sådan konkrete og i virkeligheden sådan kasseagtigt og ikke særlig skønt. Men det der med at have omsorg til at passe sit arbejde."

Coach: "Mm"

Fokuspersion: "At have omsorg for det at sikre sig at man har en kuglepen med ud til journalerne i hjemmene, omsorg til at passe, øhm [2-3 sekunders pause] sine ting eller sådan, ik."

Coach [med forundring/irritation i stemmen]: "Hvad er det for en type omsorg, som øh – du tænker på en omsorg, som giver medarbejderne mulighed for at passe sit arbejde? Er det sådan?"

På dette sted kan jeg huske at jeg bliver irriteret over fokuspersionens refleksioner, fordi emnet ifølge mit temperament taber højde, det banaliseres. I den forstand opstår en afstand imellem os, som erfares som asymmetri. Efter at jeg har stillet mit spørgsmål og derigennem luftet min irritation, erfarer jeg på den anden side med det samme behovet for at reparere samtalen for at føre den tilbage til et mere symmetrisk niveau. Tilsyneladende opfanger fokuspersionen signalet i mit spørgsmål og bringer med det samme emnet tilbage i den begrebslige højde og pathos, men bemærk samtidig at fokuspersionens videre refleksioner sker ud fra en betragtning om sig selv som leder, dvs. hvordan hun selv er omsorgsfuld i forhold til sine medarbejdere og omvendt. Det asymmetriske moment bliver i den forstand anledningen til en selvfortælling og en mulig ansats til en sandhedskontrakt:

Fokuspersion: "Nej, det jeg tænker – nej, men jeg kunne bare ikke lade være med at tænke på den der – fuldstændig ned i noget meget kedeligt. Hvor jeg ser omsorg som noget meget sådan skønnere og noget større, og hvor jeg tænker at jeg har hjerteomsorg for mine medarbejdere, og jeg er sikker på at nogle af mine medarbejdere har hjerteomsorg for mig. Det er klart, der er selvfølgelig en balance i, hvad man skal blande sig i. Man kan godt bekymre sig. Man kan godt være nysgerrig og have omsorg for det barn, der er sygt, eller den medarbejder, der bliver skilt, eller – omsorgen til livet, til det, der ligger udenfor arbejdet, og det mener jeg godt at man kan som leder uden at gå i detaljer for, hvor meget man har skændtes med manden. Sådan når de begynder at snakke om at 'han var simpelthen så

åndssvag! – eller et eller andet, ik. Og så ligesom hjælpe dem til at det skal jeg ikke høre. At hjælpe dem til at stoppe i forhold til det, jeg ikke skal høre. At hjælpe dem til at stoppe. Jeg vil meget gerne høre om den der tur i zoologiske have, eller sådan, og det mener jeg også er omsorg til at få medarbejderen tunet ind på det, vi skal snakke om. Som leder skal jeg være med til at sikre mig at de både oplever omsorgen, at jeg tager mig af dem, jeg tager om dem, fordi jeg gerne vil være sammen med dem og sikre mig at de har det godt. De skal vide at der er et rum, hvor vi kan tale sammen. Det skal ikke være sådan at de går derfra og tænker satans, nu fik jeg fortalt hende noget, jeg ikke skulle have sagt. Det skal jeg være med til at hjælpe dem til at beskytte sig selv, så de ikke får fortalt for meget til mig. Det er omsorg i lederrollen.”

Denne selvfortælling har forskellige funktioner i samtalen. I forhold til symmetriproblemet tjener den til at reparere noget af den asymmetri, der er indtrådt i kraft af min subtile evaluering af hendes tanker om omsorg. Det sker dels ved at hun bringer emnet tilbage i den værdikontekst, som er bedre afstemt i forhold til det, vi har talt om tidligere, dels er det formentlig også et forsøg på at tale mere direkte til mine værdinormer og derigennem genetablere samtalens symmetri. Samtidig positionerer hun sig selv igennem lederrollen og lægger på den måde op til at bringe noget mere personligt i spil; en chance, som jeg hurtigt griber. Faktisk er det forbløffende så prompte næste spørgsmål falder, og der er næppe nogen tvivl om at det kan forstås som et initiativ til en sandhedskontrakt. I hvert fald er det muligt at forstå fokuspersonens første forsøg på at finde et svar som et udtryk for at noget væsentligt er ved at ske, idet hendes sprog opløser sig. Det kan selvfølgelig også være et udtryk for at hun ikke er i stand til at svare på spørgsmålet, fordi det tager tid at eftersøge sine egne erindringer, eller at hun ikke er tryk ved spørgsmålet. Om ikke andet er spørgsmålet en forstyrrelse, som hun kan vælge at tale udenom eller netop gå ind i, hvor jeg som coach opmuntrer hende til at vælge det sidste:

Coach: ”Hvad er din erfaring med at trække den grænse? På den ene side at være omsorgsfuld og høre til medarbejderens liv, der rækker udover selve arbejdet, men samtidig hjælpe medarbejderen til ikke at fortabe sig – eller, eller – i nogle detaljer, som øh, som enten kan give medarbejderen følelsen af at her fik jeg fortalt for meget om mig selv? Hvad er din erfaring med den grænse?”

Fokusperson: ”Som ny leder, synes jeg at det var en svær balance. Jeg skulle vænne mig til at de ikke havde den samme omsorg for mig, altså at de skulle, øh - at man ikke er veninde med dem, øh og at man har den her distance, som alligevel skal være fuldstændig, som man ikke altså – det skal ikke være en klokkeklar distance, vel – eller det skal det netop være, det skal være en klokkeklar distance, men det skal heller ikke være sådan at jeg er én slags menneske på en eller anden måde, men det er man altså – øhm [fem sekunders pause] – men det er lidt svært at forklare.”

Coach: ”Men det er meget interessant. Du bruger udtrykket ”veninde” som hjælp til at beskrive, hvor grænsen går til at holde den her balance? På den ene side skal du ikke være veninde med dem, men på den anden side skal du drage omsorg for dem på en måde, som har nogle kvaliteter, der kan minde om venskabet. Det tænker jeg, det lyder lidt svært, ik, umiddelbart?”

Fokusperson: ”Jo, men i virkeligheden er det ikke så svært, hvis man er sammen med nogle mennesker, som har deres egne grænser meget godt.”

Coach: ”Deres egne grænser? Ja!”

Fokusperson: ”Altså, hvis man har nogle mennesker omkring sig, som ikke er grænseoverskridende, som klarer det fint med ikke at have noget behov med at udstille sig selv – eller øh – jeg ved sgu ikke, hvordan jeg skal forklare det.”

Coach: ”Jeg tror godt at jeg forstår.”

Her er bekræftelsen vigtig – ”jeg tror, jeg forstår” – som en opmuntring til at gå videre, som et udkast til en kontrakt:

Fokuspersion: "Men jeg kan huske at vi havde en medarbejder, som drev mig til vanvid, men som jeg heldigvis ikke har mere. Og det var nemlig en meget grænseoverskridende medarbejder, som både overskred sine egne grænser, de andres grænser og mine grænser. Og det havde jeg svært ved at tackle. Det synes jeg var rigtig, rigtig vanskeligt, for så skulle jeg være en anden. Jeg havde pludselig en medarbejder, som jeg skulle holde ti meter ude, og så blev jeg en helt anden, end jeg havde lyst til at være for at holde hende stangen fra livet, ik. Man kan have sine grænser i forskellige afstande til de forskellige mennesker, øh. Og det tror jeg at afstanden i situationen lige nu kan blive tættere, men så skal den flyttes ud igen, inden vi forlader rummet, men vi kan godt have en grænse, hvor vi kommer ind og berører nogle ting, som vi kun gør, hvis vi har lukket døren, men så skal man sikre sig at medarbejderen kommer ud i det felt igen, hvor man ser på hinanden på det der fuldstændigt rene ligeværd, nå nå, klicheladet igen, ik. Der tænker jeg at i det felt, hvor man bevæger sig med sine medarbejdere, der er det jo omsorg, der er omdrejningspunktet, ik."

Coach: "Det synes jeg er meget interessant faktisk. Det, jeg hæfter mig ved, er at den her afstand, som kan varieres fra relation til relation og medarbejder til medarbejder, øhm, giver et vist spillerum, sådan forstår jeg det – [fokuspersion bekræfter]"

Fokuspersion: "Ja, ja"

Coach: "Og så siger du også i forhold til den konkrete medarbejder at her var du nødt til at etablere så stor en distance at du blev en anden – det var det ord, du brugte, ik?"

Fokuspersion: "Ja"

Coach: "Det vil sige – altså, det spillerum kan også blive et spillerum, hvor man pludseligt ikke længere kan være sig selv. Det er jo ret interessant, ik?"

Fokuspersion: "Det tror jeg havde noget at gøre med mig. Hun var så grænseoverskridende, så det trodsede enhver beskrivelse. Alle åndede lettede op, da hun rejste. Men der tror jeg, at hvis man som leder har det godt, og er klar på det der med: 'her til og dut dut'", og der er ingen, der vil mig noget ondt personligt. Men altså, jeg kan sagtens i den situation pille mig selv ned, og sige til mig selv at jeg var ganske uduelig, grim og dum, altså virkelig køre mig ned i det sorte hul. Hvor jeg tænker at der bliver man rigtig forsvarsløs –"

Coach: "Ja"

Fokuspersion: "Der gjorde hun noget rigtig ondt ved hele gruppen og ved mig, og hun gjorde så meget ondt ved mig at jeg ikke kunne være mig selv. Det var rigtig, rigtig ubehageligt, ik, øhm –"

Coach: "Gjorde hun det igennem omsorg – eller, eller, eller, øh – eller hvordan fik hun den nedadgående spiral sat i sving?"

Af en eller anden uforklarlig grund falder jeg ud af samtalen her og spørger til omsorgs-begrebet i den historie, fokuspersionen har lagt frem, men jeg hører også med det samme at spørgsmålet er skævt stillet, mit sprog opløser sig, og jeg må stille et andet spørgsmål, der ikke virker særlig velvalgt, men på den anden side hjælper det mig ud af en forlegenhed. Måske mister jeg koncentrationen, fordi fortællingen på overfladen signalerer at vi har fat i noget næsten smertefuldt for fokuspersionen, men samtidig har vi ikke et særligt præcist billede af, hvori det "onde" og "rigtigt, rigtigt ubehagelige" består. Der foregår muligvis en indre dialog hos fokuspersionen, som dels censurerer detaljerne i en vanskelig episode, men som på den anden side kommunikerer noget vigtigt i fortællingens metasprog (det "mellem linierne"). Det interessante er at fokuspersionen på den baggrund drager en vigtig lære i forhold til det, hun gerne vil investere af sig selv i lederrollen:

Fokuspersion: "Altså, hun fik sat den nedadgående spiral i sving – og det har jeg nemlig brugt til også nu her i årene efter. Men, det er vigtigt at man selv er så grounded, så man ikke lader sig rokke, så man har et meget mere klart

svar fra starten. Frem for at være åben – at være fuldstændig åben overfor at sige: ”det lyder da spændende, lad os høre mere om det, ik”. Så skulle jeg i hvert fald lære at tage den meget længere ude, hvor jeg skulle sige jamen her er en alarmklokke, der ringer, hvor der er noget, der bliver svært, og så i stedet for at indrømme at det bliver svært, så lad mig høre noget mere om det, så sige: ”Ved du hvad, det vil jeg gerne høre noget mere om, men det bliver ikke lige nu.” sådan at man på den måde lære at holde tingene adskilt og ikke lade sig overrumple, pludselig stå i en eller anden situation, hvor man slet ikke er klar. Hvorimod hvis man har en medarbejder som, øh – altså de medarbejdere, jeg har nu – hvis de kommer til mig og jeg sidder midt i noget andet, så vil jeg til enhver tid sige til dem: ”Fint sæt dig ned, så lægger det væk”. Fordi det kan jeg godt rumme, og jeg ved lige præcis, hvor jeg godt kan yde dem omsorg. Det kan man gøre med ordentlige mennesker, tænker jeg, ik. Altså, der er også noget ordentlighed i det at være sikker på at man yder hinanden omsorg.”

Læringsmarkørenyttrer sig her i første sætning: At det er noget, hun har tænkt rigtig længe over og har brugt som en vigtig erfaring efterfølgende. Anden læringsmarkør, som har identitetsmæssig betydning, følger af forestillingen om at være ”grounded”. Hun er på baggrund af den erfaring, og de tanker hun har gjort sig i den anledning, bedre i stand til at stå rodfæstet i en lignende situation. Samtidig ansporer denne vinkel fokuspersonen til at fortælle, hvordan hun i dag er i balance med sig selv og sit personale; hun ved, hvor de står, og hvem de er, hvilket gør det nemmere for hende at være den leder, hun selv gerne vil være. Igennem selvfortællingen modtager hun sig selv af sig selv, kan man sige. Skemaet eller teknikken er, ligesom vi har set i den første case, en opsplitning af identitetsfiguren i en udgave, som hun ”var en gang”, og en ny bedre udgave, som ”hun er i dag”. Vi får samtidig i kraft af dette skema muligheden for at følge en identitetsudvikling hos lederen, der går fra at være skrøbelig og sårbar person, der er udsat for en grænseoverskridende medarbejders adfærd til at være en rummelig leder i balance. Det erkendelsesarbejde, som selvfortællingen udtrykker, står som fuldblydelsen af en sandhedskontrakt, der er nok til at tilfredsstille min vilje til magt, dvs. min vilje til at bistå den andens arbejde med sig selv. Den er muligvis slet ikke fortalt færdig af fokuspersonen, men den er tilstrækkelig til at jeg vælger at give ordet videre til en anden i gruppen, samtidig med at jeg sammenfatter en pointe af det forrige, som jeg ønsker at den anden leder i gruppen responderer på:

Coach: ”Det er ret interessant, den tror jeg vi skal sende videre. Det får i hvert fald mig til at tænke på at øh, i forbindelse med omsorg for medarbejdere og i virkeligheden også i andre sammenhænge, tror jeg, så skal man på en eller anden måde vide [med emfase], hvem den anden er, eller hvor den anden står, for at kunne balancere omsorgens kunst. [henvendt til en anden leder i gruppen] Kan du følge mig i det?”

Fokusperson: [anden leder]: Ja, men det kan du jo ikke altid. Du aner jo aldrig, hvad du er oppe imod, du kan aldrig vide, hvad der kommer. For mig vil det være svært at vælge det, man skal snakke om. Det er jo svært at vide, hvad den anden har brug for lige nu.”

Coach: ”Ja, men hvad så med den tanke at omsorg kan have forskellig karakter, alt efter hvem det er, man indgår en relation med, dvs. nogle gange kræver omsorgen 10 centimeters afstand, mens den mange gange kræver 10 meter. Det var det billede, som NN brugte. Har du svært ved at finde ind i det billede så?”

Fokusperson: ”Ja, det kan jeg godt høre at NN siger, det øhm – jeg kan godt forstå, hvad hun mener, øhm, jeg tænker bare at det er vigtigt som leder at man altid er sig selv. Jeg ville have svært ved at have den der klicheagtige omsorg. Det ord, brugte hun på et tidspunkt. Det at man yder omsorg som leder, der tænker jeg at det er vigtigt at medarbejderne ved at de kan komme ind hos lederen og fortælle nogle ting. Det kan være en lettelse for dem, at de sidder og blottes sig eller kommer ud med nogle ting hos lederen, hvor de så kan gå ud og have en anden rolle i forhold til kollegerne. I stedet for den anden vej rundt.”

Coach: ”Men du fremhæver det element at det er vigtigt at du er dig selv. Vi har også hørt et eksempel, hvor NN ikke kunne være sig selv, eller hvor hun var en anden!”

Fokuspersion: "Ja, og det må være rigtig svært, tænker jeg!"

Coach: "Ja, men i virkeligheden tror jeg at vi har fat i noget vigtigt ved omsorgsbegrebet: At der er et spillerum for, hvordan vi forstår os selv i den måde, hvor vi praktiserer omsorg på, og overskrides grænsen for det, så kan vi ikke længere genkende os selv, eller sådan som vi gerne vil være. Og du siger også at du er nødt til at være dig selv."

På dette sted taler jeg meget engageret og måske lidt for begejstret over mine egne tankers kraft og pathos. Fokuspersionen er derimod helt rolig. Der sker noget mærkeligt her, som jeg ikke kan forklare, men som måske blot er et udtryk for den asymmetri, der knytter sig til tankens flugt og den hurtige association, hvor den anden [i dette tilfælde mig] ikke er helt med. Måske er det en vigtig tanke, som fokuspersionen har siddet længe med, og derfor virker den her lidt malplaceret. I hvert fald introducerer fokuspersionen en helt ny linje i tankerækken:

Fokuspersion: "Så tænker jeg også at det er vigtigt at tilgive, for hvis du starter en samtale op med en medarbejder, så skal du være åben og høre det, medarbejderen har at sige for på den måde at lede på vej og rumme. Så når man har hørt nogle ting før og måske har haft nogle ting med medarbejderen, så er det også vigtigt at tilgive."

Coach: "Ja! Det var en meget interessant tanke! På hvilken måde hænger omsorg og tilgivelse sammen, som du ser det?"

Fokuspersion: "Jeg tror at man bedst kan rumme et andet menneske, hvis man tilgiver de ting, der evt. har været før. Øh, så vil man kunne starte en sådan samtale op helt anderledes, tænker jeg."

Coach: "Betyder det ligefrem at hvis man ikke kan tilgive et andet menneske, så kan vi heller ikke drage omsorg for det?"

Fokuspersion: Ja, altså det er min erfaring.

Coach: "Ja, ja!"

Fokuspersion: "Det er sådan, jeg har tænkt det i hvert fald."

Coach: "Ja, det synes jeg er enormt interessant."

Efter dette replikskifte, hvor min begejstring fortsat er intens, og fokuspersionen er også blevet mere engageret, falder det på plads at lederen tænker på en konkret begivenhed, når hun har talt om evnen til at tilgive. Hun har hele tiden talt om sig selv og sin egen erfaring med en medarbejder:

Fokuspersion: "Jeg har også haft nogle svære ting med en medarbejder, som stadig er der. Hende var jeg nødt til at tilgive for at kunne rumme hende. Altså, hun har ageret, som hun gjorde på det tidspunkt, for det var sådan hun kunne lige der. Og det tænker at det er jeg nødt til at tilgive hende for at vi kan komme videre. Og det er så en af dem i dag, der har allermost tillid til mig, og som har lyst til at jeg yder omsorg for hende."

Coach: "Ja – [tre sekunders pause] – og det bekræftede dig i at der er en vigtig sammenhæng mellem omsorg og tilgivelse?"

Fokuspersion: "Ja, det mener jeg."

Coach: "Ja, men en meget interessant erfaring. Den kan vi sende videre til [nævner navnet på en tredje leder i gruppen]. Du behøver sådan set ikke kvittere for det, der lige er blevet sagt, men din umiddelbare associationer til sammenhængen mellem tilgivelse og omsorg, øhm [3-4 sekunders pause]. Hvad er dine umiddelbare tanker om det?"

Replikskiftet afrundes her mere elegant – eller i hvert fald mere afrundet end hos den forrige fokuspersion. Spørgsmålet sætter tydeligvis nogle væsentlige tanker i gang hos den tredje leder. Hun tager et langt tilløb til at besvare spørgsmålet (hele 15 sekunder):

Fokuspersion [5 sekunders pause]: Hmm, jamen altså, øh [10 sekunders pause] – jamen, altså når man tilgiver et andet menneske, så slipper man i virkeligheden det andet menneske fri. Og det må jo være en forudsætning for at man kan – øh, det er jo i frihed at man kan yde eller modtage omsorg. Så det er rigtigt at det hænger sådan sammen. Jeg ville heller ikke kunne yde omsorg med hjertet, som jeg havde et eller andet problem med, som jeg ikke havde tilgivet for. Øhm [3-4 sekunders pause] ja –”

Coach: ”Fantastisk udtryk: At tilgivelse handler om at slippe den anden fri.”

Fokuspersion: ”Ja, men sådan tænker jeg om det. I virkeligheden slipper man jo også sig selv fri, for man slipper for at gå og være sur eller hængt op på et eller andet, ik altså, ja. [smågriner]”.

Coach: ”Det er jo ret ejendommeligt, eller sådan har jeg ikke tænkt over det, men jeg kan med det samme mærke at der er noget rigtigt i det: At der er en frihed på spil. Vi er igen tilbage til det her med at kunne, og den kunnen hænger muligvis sammen med at, øh, hvis man *kan* omsorg, så er der en frihed forbundet med det? For begge parter - både for den, der giver, og den, der modtager.”

Fokuspersion: ”Ja, jeg ser det næsten som en forudsætning for at omsorg kan foregå. Med mindre det er den mere professionelle slags, vi taler om. Nu talte vi også før om alle de her roller, man kan have. Eller selvet – jeg har jo mange selver: der er mig som privat, og der er mig som leder, og hvis jeg har lederselvet på, så er det ud fra det selv, der bliver ydet omsorg. Det er anderledes ... det er ikke sådan at det ikke er med hjertet, og at det ikke kommer fra hjertet, osv. – men det er øh – det er ikke så øh – det ved jeg sgu faktisk ikke rigtig. Det kommer meget an på, hvem der modtager. Hvis der bliver lukket op, og man er velkommen.”

Coach: ”Ja, ja, jo. Men du taler om at vi har forskellige selver, hvilket jeg selvfølgelig godt kan følge. Men det får mig til at tænke på at vi ikke har været inde på at drage omsorg for sig selv. Hvad ligger der i det for dig?”

Fokuspersion [2-3 sekunders pause]: ”Øhm [3-4 sekunders pause], jamen altså det øhm, ja, hvad ligger der i det for mig? [7 sekunders pause] Jamen, det er en nødvendighed for at kunne trives, for at have det godt. Og det er en udfordring at huske det, få sat plads og tid af til det. Og øhm skabe min egen forståelse af at det er nødvendigt. Jeg kan meget nemt synes at det er mere vigtigt at tage mig af nogle andre eller noget andet end mig selv, ik. Jeg er ikke sådan en Florence Nightingale, som fiser rundt altid og tager sig af nogle andre. Men det gør at jeg gør noget andet og bruger noget tid på det, end jeg tager mig af mig selv. Det er sådan en on-going-dialog, jeg har med mig selv hele tiden. Er der balance i regnskabet? Og hvis jeg ikke gør det, så får jeg næsten altid en besked fra min krop. På en eller anden måde, så sørger den for at fortælle mig ...

Coach: ”Okay, så kroppen er vigtig i forhold til at vide, hvornår det er tid til at drage omsorg for sig selv?”

Fokuspersion: ”Helt sikkert!”

Coach: ”Hvordan sætter den kropslighed sig igennem?”

Fokuspersion: ”Jamen, øhm – altså, jeg får ondt i ryggen.”

Coach: ”Okay, så det er en fysisk smerte?”

Fokuspersion: ”Ja, når jeg får ondt i ryggen et bestemt sted, så ved jeg godt at det er tid”

Coach: ”Ja, okay. [2-3 sekunders pause] For at forfølge den tanke at vi har forskellige selver, så bliver jeg nysgerrig på, øhm, hvad din erfaring er i forhold til at drage omsorg for dig selv: Hvilke af de forskellige ”selver” taler du om?”

Fokuspersion: ”Det er *mig* selv!”

Coach [griner højt sammen med fokuspersonen]: "Ja, okay, er det et selv bag de andre?"

Fokusperson: "Ja, sådan forstår jeg det. Ja – det er inde i "mig'et". Det er der al energien kommer fra, og hvor ja, der!"

Coach: "Det, synes, jeg, er fantastisk. Skal vi ikke slutte samtalen på det? [Alle bryder ud i latter. Sluttid: 55. min.]

Det er nok for meget sagt at fokuspersonen her til sidst taler igennem et egentligt sandhedsmotiv, hvormed hun vender sig imod sig selv og formår at genkende noget af det, der er særligt væsentligt for hende selv, men ud fra overfladen at dømme er vi måske tæt på. Sådan forstår jeg i hvert fald hendes vending og udbrud: "Det er *mig* selv!", der fungerer som en koncentration af blikket indad til. Sådan tror jeg også at vi kan forstå de lange pauser, hvor hun meget koncentreret søger efter et svar. To gange bruger hun mere end 15 sekunder til at besvare spørgsmålet. Men igen: Den filosofiske form i samtalen kan virke meget engagerende og i den forstand også forførende, hvor man let kan miste meningen med det sagte, når samtalen er forbi. Dertil kommer at den tredje leder ikke vender sig imod sig selv igennem en konkret erindring i forhold til en medarbejder, som de to andre ledere har gjort det. Det er tilsyneladende vigtige begivenheder i deres fortælling om deres forhold til sig selv. En sådan erindring er ikke på spil for den tredje leder, men alligevel vælger jeg at tro at hun rent faktisk kommer i kontakt med en væsentlig side af sig selv. Det er på en måde også tilstrækkeligt at nøjes med at fremhæve den filosofiske grammatik så at sige, som samtalen foregår igennem, der næsten har stichomythisk karakter, og ikke mindst det energiniveau, den befinder sig på, som bl.a. understreges af den fælles latter, der falder efter de sidste ord. Når en erkendende følelse har fået et dækkende udtryk, sætter latteren sig igennem som befrielse.



15.9 Case 6 – samtalekonstellation 2 (konsulent som coach)

15.9.1 Den umulige kontrakt: Overlægen der ikke ville være fokuspersion

Den næste case er fra en anden coachingkonstellation i forhold til de fem tidligere cases, hvor jeg denne gang er i den observerende position for at overvære en professionel, ekstern coachkonsulent og hans samtale med en ledende overlæge. Vi skifter altså analysestrategisk fokus, fordi det ikke længere er selviagttagelsen, der er genstand for analysen. Samtalen er optaget på bånd og delvist transskriberet. Jeg vil nøjes med at inddrage denne case til at belyse kontraktetableringen som en særlig kritisk fase, men som samtidig har flere andre væsentlige elementer fra et sandhedsspil: Først og fremmest dynamikken mellem subjektivering og subjektifikation samt den afgørende vending, hvorefter samtalen ikke længere kan være den samme. Den bryder ganske enkelt sammen som coachingsamtale, men fortsætter alligevel i en ny diskurs. Fremfor alt er eksemplet interessant, fordi samtalen fra start til slut i både det usagte og i det sagte anskueliggør en problematisering af selve samtalerelationen imellem coach og fokuspersion igennem forhandlingen af coachingkontrakten. Det betyder at samtalen til tider bliver meget akavet, hvilket også gør det til en meget morsom fortælling om, hvordan to forskellige sprogspil ikke formår at integrere sig med hinanden indenfor den samme dialogiske begivenhed. Det er også en af grundene til at jeg vælger at fortælle at fokuspersionen er ledende overlæge, fordi det trods alt er en vigtig kontekst-information i forhold til at forstå det sprogspil, han spiller. I det følgende er et væsentligt brudstykke af samtalen gengivet og struktureret omkring coachens forskellige forsøg på at etablere coachingkontrakten. De fem forsøge finder sted fra samtalsens 6. minut til det 24. minut. Samtalen indledes dog med en intro, hvor coachen beder overlægen fortælle om sig selv igennem sin dobbelte rolle som ledende overlæge, dvs. overlægen bliver både spurgt om, hvorfra han kommer, men f.eks. også hvor mange han er leder for. Vi kommer ind i samtalen angående det sidste:

Coach: "Hvor mange folk er du leder for?"

Overlægen: "Øh, hvordan mener du? Sygeplejersker eller hvad?"

Coach: "Ja, jeg tænker på dem, som skal referere til dig som leder?"

Overlæge: "Øh ja altså – der har jeg selvfølgelig hele sygeplejegruppen, som går gemt – eller jeg har jo ikke noget lederansvar for lægerne som sådan andet end at øh – jo det har jeg jo nok – altså forstået på den måde at de skal opføre sig indenfor de normer, som jeg gerne vil have, jeg skal sørge for at de – det er jo alle de yngre læger, kan man sige, ik – men der er ikke tilknyttet fast personale dernede [...] Der er det klart – på den måde kan man sige at jeg er leder for dem – at de skal gøre det på en forsvarlig eller hurtig måde dernede, ik, men det er ikke på den måde at jeg kan sige: 'du skal gøre det og det i dag, det kan jeg ikke.'"

Allerede i denne åbning finder vi begyndelsen til et mønster, hvor coach og fokuspersion ikke følger samme sprogspil. Man kan ganske enkelt ikke spørge en ledende overlæge om, hvor mange han er leder for, dels fordi han aldrig kan vide det på grund af den konstante udskiftning af personalet, dels fordi overlægen som leder er placeret imellem forskellige faggrænser, som har deres egne ledere, sygeplejersker, laboranter, sekretærer, osv. På den anden side har fokuspersionen et klart sprog for, hvordan han gerne vil opfatte sig selv som leder: "de skal opføre sig indenfor de normer, som jeg gerne vil have"; "de skal gøre det på en forsvarlig eller hurtig måde".

Vi springer nu frem til samtalens 6. minut, hvor første forsøg på etablering af coachingkontrakten sættes i scene.

1. forsøg på kontrakt. Mellemtid: 6,0 min.

Coach (efter seks min.): "Men [nævner fokuspersonens navn] – er der nogen ting, du sådan har tænkt på – er der noget du kan gribe fat i, er der et problem, noget du bøvler med lige i øjeblikket?"

Overlægen: "Nej, det er der ikke. Meget af det, jeg laver er en form for brandslukning, ik, altså – når der kommer konflikter, så går jeg ind og stopper dem i opløbet – simpelthen. Det må jeg indrømme, det foretrækker jeg frem for det kæmpestore – det er nemmere lige at gå ind og slå i bordet og sige: 'Nu holder vi op med det!' Så – nej, det synes jeg ikke at der er nogle problemer i at gøre. Vi havde ganske vist en konflikt med en ældre læge på et tidspunkt ... [begynder på en anekdote, der går flere år tilbage]"

Coachens initiativ til en kontrakt bliver ikke grebet af fokuspersonen på den måde at initiativet til at problematisere en side af sig selv eller sine erfaringer ikke bliver mødt igennem et passende respons. Der er ingen problemer, der er ikke noget overlægen "bøvler med i øjeblikket". Samtidig viser fokuspersonens alternative svar to interessante træk: For det første giver overlægen sin ledelsesidentitet et udtryk igennem en fortælling om sig selv som en autoritet, der "slår i bordet", og som derigennem stopper uhensigtsmæssig adfærd – lidt som en far, der opdrager sine børn. For det andet svarer fokuspersonen igennem en anekdote, en strategi, som han vil benytte mange gange siden, når han enten er usikker på, hvad coachen vil have ham til, eller ikke ønsker at gå ind på diskursens præmisser, som coachen prøver at definere dem. Andet forsøg på kontrakt falder kort tid efter.

2. forsøg på kontrakt. Mellemtid: 7,50 min.

Coach: "Ja – fordi det jeg tænker på er – altså hvad skal man sige – kan vi hjælpe – er der noget vi kan gøre for dig her, når du du er her? [griner højt]"

Overlægen [griner med]: "Altså, der er jo ikke nogen af os, der ved, hvordan det bliver, vel!"

Coach: "Nej!"

Overlægen: "Altså, jeg har gjort min stilling op. Hvis vi kommer ind under ortopæd-kirurgisk ansvar, så giver det jo ingen mening."

Coach [med en vis resignation i stemmen]: "Nej"

Fokusperson: "Så trækker jeg mig stille og roligt ... [begynder at fortælle om andre scenarier i fremtiden, hvor strukturen har konsekvenser for fokuspersonens valg]"

Fokuspersonen virker her meget afklaret med, hvad han vil, og kun under visse betingelser vil han fortsætte med at være leder, ellers vil han koncentrere sig om specialet. Som coach kunne det være interessant at spørge ind til de værdier f.eks., der ligger til grund for denne afklarethed. I den forstand ligger der en vis form for "kontraktåbning" fra fokuspersonen til coachen, hvis han ønsker at gå videre ad den vej. Det ville formentlig blive en samtale, hvor fokuspersonens fortæller om sig selv igennem fagspecialistens identitet og rolle, men uden at problematisere noget i den karakter. Muligvis er det grunden til at coachen ikke griber denne bold, han søger stadig efter et emne, som fokuspersonen er villig til at problematisere af egen fri vilje. Det fører til tredje kontraktforsøg:

3. forsøg på kontrakt. Mellemtid: 8.50

Coach: "Så – så jeg – altså nu sidder vi her, ik – så jeg tænker på, er der nogle ting, du sådan tænker på – det kunne være meget sjovt at få vendt med en, der kommer helt udefra?"

Fokuspersion: "Nu har jeg jo ikke prøvet det her før, så jeg ved ikke lige, hvad du tænker på?"

Coach: "Nej, men det er sådan noget med – altså det vi grundlæggende gør, det er du siger coaching – så den, der kommer til coaching, siger – 'jamen, jeg har egentlig noget her, jeg godt kunne tænke mig at blive coachet på' – altså man kan sige – det kan være en eller anden – det behøver ikke at være et problem – det kan være en eller anden sag, noget som jeg tænker – 'jamen, det kunne jeg egentlig godt tænke mig at få nogle andre vinkler på eller' – så det er sådan set det, det går ud på."

Fokuspersion: "Nu har jeg prøvet det er her så længe. Altså det – jeg også har fået lagt på mig nu her. Øh, v havde en fælleslederforening [fortæller om en opgave, som fokuspersion har varetaget i et stykke tid, men som fremtræder uden pointe i forhold til coachens anmodning] ... Jeg har jo været i den her branche i mange år, og det gør jo at man har prøvet det meste, så der er ikke så meget, øh"

Coach: "Nej, nej – men det er jo – så det jeg hele tiden, øhm – så man kan sige – så det som [griner] coaching i princippet går ud på, ik – det er det der med at de folk, som kommer, de har et eller andet, som siger at – 'i mit job som leder, der er der nogle ting, som jeg tænker over, som jeg kunne tænke mig at få nogle andre vinkler på'."

Fokuspersion: "Ja, altså jeg kunne godt tænke mig at få noget mere tid. Jeg er også lektor for de studerende. Jeg har fået lidt for mange funktioner nogle gange."

Coach [4 sekunders pause]: "Så – men, men, man kan sige – det er der jo – altså det lyder som om at det vil du, så er der ikke, øh – er der noget, vi skal prøve at snakke om?"

Fokuspersion: "Nej, men altså. Det man skal tænke på, det er jo at jeg har været i mange ledelsesfunktioner tidligere, ik. Min holdning til tingene er at jeg gør det, som jeg synes at jeg selv vil gøre det, ik. Jeg er lidt anarkistisk indstillet, og det har jeg altid været, og det tager jeg ikke så tungt, når jeg får et påbud. Jeg er godt nok lidt træt af det her med standardisering [begynder på en anekdote om bureaukratiseringen af lægefaget]"

Coachen bruger i denne kontraktåbning "vendingens sprog", at "få vendt noget", og signalerer samtidig at denne mulighed har sin særlige styrke i at coachen kommer udefra. Hermed siger coachen to ting: Han er ikke en del af et eventuelt problems historie, hvilket for det andet også er en implicit opfordring til fokuspersionen om at tale mere frit. Kontraktåbningen er med andre ord en opfordring til mere sandfærdig tale, en opfordring til at sætte noget mere af sig selv på spil, fordi det fokuspersionen hidtil har lagt frem ikke har den personlige ethos og selvransagende karakter, som coachen søger hos fokuspersionen. Kontraktåbningen bliver imidlertid ikke modtaget, men derimod afvist igennem fokuspersionens manglende fortrolighed med coachingsproget ("nu har jeg jo ikke prøvet det her før"). Uanset om denne tilbagemelding fra fokuspersionen er et ægte udtryk for ganske enkelt ikke at vide, hvad der er det rigtige at svare, eller om det er mere forstilt, så er det et svar, som signalerer en modvilje mod at "spille spillet". Samtidig kommer afvisningen i form af den manglende kompetence til at spille spillet ("nu har jeg jo ikke prøvet det her før") til at stå i direkte kontrast til fokuspersionens fortælling om sig selv, dvs. hans kompetence som leder og overlæge. Han siger direkte: "Nu har jeg prøvet det her så længe" og underforstået: at det er der ikke længere nogle problemer i, som coachen kan hjælpe med. I den forstand er det også en manglende vilje til at anerkende coachens funktion som "hjælper", hvilket igen understreger samtals mismatch og dybe asymmetri.

Da coachen atter forsøger at uddybe sin rolle for at få kontrakten på plads, svarer fokuspersonen helt overløbet ud fra strategien "god dag mand økseskaft", idet han som svar til coachens tilbud om at få nogle andre vinkler på vigtige tanker, siger, at han gerne vil have mere tid. Han har for mange opgaver. Coachen responderer på denne tilbagemelding igennem en pause på fire sekunder, hvori han genvinder modet til endnu en gang at åbne for en kontrakt. Tonefaldet er formildende og dermed også et forsøg på at reparere den asymmetri, overlægen netop har givet endnu en nuance. Fokuspersonen besvarer initiativet mindre konfronterende, men ud fra den nu gentagne strategi, hvor han dels fortæller om sig selv som en erfaren autoritet, der ikke har brug for coachens hjælp, dels kommer med anekdoter om at det moderne hospitalsarbejde er blevet bureaukratiseret og politiseret ud i det absurde. Coachen giver god tid til denne fortælling om det absurde i at være fagspecialist og offentlig leder i et politisk styret system. På den måde reparerer han noget af samtalens asymmetriske karakter ved at give mere plads til historien, men igen – i samtalens 17. minut – benytter coachen lejligheden til at etablere coachingkontrakten på baggrund af dette emne, som tydeligvis også interesserer coachens rent faglige interesser. Coachen åbner altså både muligheden for en kontrakt og en mere symmetrisk samtale i kraft af et emne, som forhåbentlig har begge personlige interesse:

4. forsøg på kontrakt. Mellemtid: 16.17 min.

Coach: "Men er der et dilemma? Jeg hører lidt at der er et dilemma mellem det at være offentligt ansat i et politisk styret system?"

Fokusperson: "Det synes jeg kan være et dilemma nogle gange, ik."

Coach: "Ja!"

Fokusperson: "Det må jeg indrømme."

Coach: "Så, øh – altså, hvordan håndterer du dilemmaet?"

Fokusperson: "Man kan sige det på den måde... [fokuspersonen begynder at fortælle om byggesager, der har kostet trecifrede millionbeløb som et billede på at det politiske har mistet enhver kontakt til sund fornuft]"

Coach: "Man kan sige – jeg tænker sådan – at i det dilemma mellem at være offentlig ansat og underlagt noget, ik, og så have en viden, som du beskriver. Nu nævnte du dig selv som anarkist før, ik, så øh – hvor er det egentlig fair at ligge der?"

Fokusperson: "Jamen, det kan man jo kun afgøre med sig selv, ik."

Coach: "Ja, men hvad tænker du?"

Fokusperson: "Jeg tænker at så længe, jeg har det godt, og mit personale har det godt, så fungerer det fint."

Coach: "Ja"

Fokusperson: "Det må jeg indrømme, øh og man kan sige ... [begynder at fortælle anekdoter fra før, han blev overlæge] Når man så bliver overlæge, er der kun en måde at få det rart på, og det er at sørge for at man selv har det rart, og at andre omkring en har det rart. Nogle af de her ting skal vi ikke tage så tungt. Vi skal bare have det rart, så længe det eksisterer."

Coach: "Ja"

Fokuspersion: "Så jeg vil sige at jeg er meget mere loyal overfor mit personale end overfor ledelsen. Det har jeg altid været."

Coach: "Ja,

Fokuspersion: "Ja, og det synes jeg er fint nok."

Coach: "Ja, og det giver dig ikke sådan problemer i hverdagen? Altså, jeg skal jo ikke sidde, hvad det hedder, og problematisere det, du gør."

Fokuspersion: "Nej"

Coach: "Så, det jeg tænker, er, at hvis du tumler med dilemmaet."

Fokuspersion [mumler noget uforståeligt]: "Det er også en måde at overleve på, ik. Nu kan man sige at ledelsen kommer og tilbyder os coaching og stresshåndtering, når problemet er at der ligger patienter på gangene!."

Coach: "Ja"

Fokuspersion: "Og det er det, system, vi skal fungere i. Vi skal ikke regne med meget opbakning op ad til, de skyder os i nakken hver gang."

Coach: "Hvad er din rolle i forhold til at lede opad?"

Fokuspersion: "Jamen, altså jeg kan jo ikke gøre andet end det ..." [begynder at fortælle om en række konkrete patientforløb, der skal fortælle at fokuspersionen på trods af sin modvilje mod den administrative ledelse har et glimrende samarbejde med den på rent faglige områder]

Coachen må hurtigt konstatere at heller ikke dette emne kan føre samtalen videre på coachingdiskursens præmisser, men ikke desto mindre er han i denne passage mere vedholdende og insisterende; han forsøger f.eks. at knytte coachingkontrakten op på en mulig konflikt, der ligger i at fokuspersionen er mere loyal overfor personalet end overfor den administrative og politiske ledelse. Coachen vil gerne placere fokuspersionen i et personligt dilemma eller i en identitetskonflikt mellem "anarkisten" og "den loyale embedsmand" i overlægen, selvom han netop udtrykker at det ikke er et dilemma for ham, sådan som coachen ønsker at det skal være. På dette sted, og det er det andet sted ved siden af ønsket om at få mere tid, bliver fokuspersionen for et kort øjeblik berørt af coachens initiativ eller måske snarere provokeret, for han får fortalt om sin eksplicitte modvilje mod at få tilbudt coaching, når det egentlige problem er manglende sengepladser. Igen: To forskellige sprogspil, der ikke vil finde sammen i en fælles diskurs; den ene søger efter en problematisering af fokuspersionens tanker til sig selv; den anden insisterer på kun at tale om sig selv igennem en strengt faglig diskurs eller igennem anekdoter, der ikke har noget personligt på spil. Coachen overhører fuldstændig denne besked fra fokuspersionen, og til sidst i replikskiftet ovenfor prøver han at etablere kontrakten på baggrund af et nyt emne indenfor temaet med at lede i et politisk system, der vedrører kunsten at "lede opad". Det er uden tvivl et af coachens yndlingsemner, og jeg har fra andre af hans coachingsamtaler hørt det samme spørgsmål. Det er med andre ord et udtryk for at coachen nu ikke længere har så mange modtræk tilbage at han må søge til sine egne kæpheste. Men det kommer så prompte at det næsten virker febrilsk i situationen. Fokuspersionen besvarer initiativet ud fra hans foretrukne skema, der består i at afvise ethvert tilløb til problematisering, der kan forpligte ham personligt. Han vender ligefrem rundt og giver nu et eksempel på at han på rent faglige områder tværtimod har et glimrende samarbejde med den admi-

nistrative ledelse. Der er ganske vist et dilemma mellem at være fagansvarlig leder i et politisk styret system, men personligt har han ingen problemer med at lede opad. I samtalens 24. minut kommer så coachens femte og sidste forsøg på en coachingkontrakt. Da også denne åbning bliver afvist, bryder samtalen sammen, og den kan ikke længere fortsætte på samme præmisser. Som vi skal se, fortsætter den imidlertid videre ad nogle andre linjer:

5. forsøg på kontrakt. Mellemtid: 23.23

Coach: "Men, jeg kommer til at tænke på [nævner overlægens navn], når du nu kommer idag – hvad tænker du om at komme her?"

Overlægen [griner]: "Jamen, jeg troede alle de andre var her!"

Coach: "Ja, okay – så det var ligeså meget, fordi – at øh – så du havde ikke sådanne nogle tanker om at 'nu skal jeg ...'

Overlægen: "Nej, det havde jeg ikke. Jeg havde regnet med at min afdelingssygeplejerske var gået herover [...] så jeg tænkte at hvis der var noget, hun havde så kunne vi snakke

Coach: "Ja - okay, så der var ikke sådan nogen, øh – du sad ikke sådan med noget og tænkte det, nå men det, øh

Overlægen: "Nej, det gjorde jeg ikke."

Coach: "Nej, okay"

Overlægen: "Jeg synes ikke at jeg havde nogen sådan konkrete problemer"

Coach: "Nej, nej, men jeg, jeg – så sådan er det. Altså – men jeg tænker, så der er ingen grund til at vi sådan – at jeg sidder og øh ..."

Overlægen: "Nej, det er der jo egentlig ikke"

Her afsluttes coachingsamtalen, og coachen opgiver den kamp, som han med umådelig tålmodighed og velvilje forsøgte at vinde til det sidste. Generelt viser samtalen en asymmetrisk dynamik, der koncentrerer omkring coachens vanskeligheder med at etablere coachingkontrakten, og hvor symmetriproblemet kan forstås i sin dobbelte egenskab af at være både sandhedsspil- og magtspil. Coachen forsøger at spille et sandhedsspil, hvortil fokuspersonen spiller et sofistikeret magtspil, der går ud på ikke at gå ind i sandhedsspillet. Effekten er at de to samtalepartnere ikke kan eller vil finde sammen i et fælles sprogspil. Desuden er eksemplet interessant af den grund at overlægen hele tiden griber fat i et identitetsbillede af sig selv, hvilket i sammenhængen tjener to funktioner:

1) Dels som en afværgeteknik, hvor identitetsbilledet fortæller coachen at overlægen ikke accepterer en position, hvor han har brug for hjælp til at tænke en evt. udfordring eller et problem igennem. Coachens forsøg på at få overlægen til at træde ind i denne rollefordeling, hvor overlægen er nødt til at åbne sig for et personligt anliggende, bliver gendrevet af en subjektifikations-strategi, som ikke kan forenes med den form for subjektivering, som coachingdiskursen tilbyder. Man kan også sige det anderledes: Den invitation til "intimitet", som coachingdiskursen iscenesætter, og som på mange måder markerer indgangen til den "egentlige" samtale, bliver aldrig imødekommet af overlægen.

2) For det andet ser det ud til at overlægens afværgemanøvrer og hans fortælling om sig selv bliver til på baggrund af et "organisatorisk narrativ", der på den ene side er konstrueret på en måde at det kun dårligt kan en ledelsesidentitet med faglige overlægeidentitet. Allerede i samtalsens begyndelse kommer det ganske enkelt bag på ham at coachen stiller et spørgsmål til hans lederidentitet: "Hvor mange er du leder for?" bliver mødt med svaret: "Hvad mener du?" På den anden side taler en anden type ledelsesdiskurs direkte ud af overlægens fortælling, som får mening fra rollen som faglig autoritet: "jeg forventer at de andre opfører sig indenfor de normer, som jeg gerne vil have". Endelig repræsenterer det organisatoriske narrativ også en modmagtstrategi, der retter sig imod coachen som en aktør i et politisk spil, sendt af sted på den administrative ledelses initiativ. Heri ligger en permanent anstødssten for fokuspersonen, når problemet ikke er overlægens refleksioner over problemer og dilemmaer, men manglende sengepladser.

Coachingsamtalen, der altså aldrig rigtig kommer i gang, har imidlertid en alternativ slutning. På det tidspunkt, da coachingsamtalen for alvor bryder sammen, benytter jeg forskerrollen til at spørge overlægen, om jeg må bruge 15 minutter af hans tid til at høre om hans generelle ledelseserfaringer. Som PhD-studerende vil jeg spørge ham som ekspert på ledelsesfeltet. "Jo, det er fint, men så kun 15 minutter, for jeg skal til en konference i Finland senere i dag og vil gerne have god tid i lufthavnen." Jeg nåede kun at stille overlægen et spørgsmål, hvorefter han talte engageret og uden pauser den næste time. Det interessante i denne sammenhæng er imidlertid ikke så meget det, lægen sagde, men det positionsskifte, som indtrådte med den nye kommunikationssituation. Ved at træde ud af coachingdiskursen og dermed rollefordelingen coach-fokusperson, kunne han træde ind i en interview-situation med rollefordelingen ekspert-studerende og derfra tale mere frit. På den måde har denne case også sin egen berettigelse i at belyse "the schema of conversion".

15.10 Case 7 – samtalekonstellation 2 (ekstern konsulent som coach)

15.10.1 ”Jeg er ikke en del af flokken”

Den følgende case er optaget på bånd og delvist transskriberet. Ligesom i det forrige tilfælde bygger samtalen på et set up, hvor en professionel ekstern coachkonsulent taler med en fokuspersion, for hvem coaching er noget nyt. Tilegnelsesaspektet gælder altså i særlig grad fokuspersionen, der ønsker coaching, men samtidig stiller det også coachen en udfordring i forhold til at eksplicite coachingsamtalens særlige karakteristika ligesom i flere af de absurde kontraktforsøg i forrige case. Til forskel fra samtalen med overlægen, er denne samtale imidlertid organiseret som ”coaching i grupper”, hvor fire ledere har principielt lige muligheder for at få en problemstilling belyst ved coachens hjælp. ”Principielt lige muligheder” må forstås således at det jo i sidste instans er den enkelte leders villighed til at bringe et emne på banen, der er afgørende for, om der er noget tale om. Dernæst kan man diskutere på, hvilket grundlag det konkrete samtalemne udvælges, når hver enkelt leder har lagt et forslag frem: Er der særlige væsentlighedskriterier på spil? Det skaber særlig opmærksomhed omkring kontraktfasen.

I dette tilfælde etableres kontrakten ved at coachen tager en runde og spørger hver af de fire ledere, om de har et emne at bringe frem i samtalen. Den første, der tager initiativet til at respondere, svarer bekræftende ved at fortælle, hvordan hun i stigende grad føler sig ensom i lederrollen. Hun virker ked af situationen. Dette tema bliver delvist styrende for de andres svar: En afviser at have noget at bringe på banen, hun skal på kursus om fjorten dage i ”Ledelse i mellemtiden” og tænker at hun vil få sit behov for sparring dækket her. En anden svarer at hun godt kender problemet med ensomhed i lederrollen, især da hun var yngre, men at det jo svarer meget godt til livet i almindelighed, der går op og ned. Hun kan dog godt byde ind med et personligt emne, der handler om ”småkonflikter” i personalegruppen. En tredje svarer at hun har en konkret problemstilling i forhold til samarbejdet med de yngre læger. Der er således ingen tvivl om at ”behovet” for coaching kommer til at fremstå stærkest hos den første leder, der har sat mest af sin personlighed på spil. Coachen vælger at begynde med netop denne case, måske under ”projektivt pres”, men måske også ifølge den ”diskursive regel” om at coaching som sandhedsspil vil søge at artikulere sig igennem det mest følsomme og intime af de emner, der er bragt frem. Der vil selvfølgelig altid være en grænse for det intimes karakter, som bl.a. går der, hvor der er tvivl om, hvorvidt emnet bedre egner sig til terapi, men det er ofte en diffus grænse, og pointen er at fremhæve sammenhængen mellem sandhedstale og intimitet:

Coach: ”Så [navnet på fokuspersion], hvad er det du tumler med i din lederrolle?”

Fokuspersion: ”Jamen altså, i øjeblikket føler jeg meget at jeg ikke er en del af flokken ...”

Coach: ”Okay”

Fokuspersion: ”... at jeg ligesom bliver holdt udenfor.”

Coach: ”Flokken?”

Fokuspersion: "Ja, altså af de kollegaer, jeg ellers har været en del af. Øhm – hvad det hedder [3-4 sekunders pause]. Ja – altså i dagligdagen er det jo noget med at selvom jeg er til stede, og jeg har mit kontor, hvor det nu er lykkes mig at komme mere tid, end jeg ellers har været. Det gør så, synes jeg, at når jeg kommer ned i vagtstuen, så føler sådan lidt at jeg er en øhm – at jeg er sådan lidt fremmede, jeg føler at jeg ikke rigtig er med i hvad, der foregår."

Coach: "Hvad er et eksempel på det?"

Fokuspersion: "Et eksempel kan være at øhm – altså vi er en lille afdeling, og der er sådan en tendens til anarki fra mine kollegers side. En af de ting, jeg har oplevet flere gange, er at man vælger at sidde og spise morgenmad nede i vagtstuen, fremfor at gå ned i den spisestue, vi har aftalt at spise i. Og der bliver jeg ligesom ikke, altså, der når jeg ikke at opfatte at der foregår noget socialt nede i den vagtstue, øhm, så når jeg kommer derned, er de sådan set færdige med at drikke kaffe. Så der bliver jo også ligesom hægtet af, hvis man kan sige det sådan."

Coach: "Så det du gerne ville ha', altså?"

Fokuspersion: "Ja, altså spisestuen ligger lige ved siden af mit kontor, så når den bliver brugt til at spise morgenmad, så har jeg bare kunne gå ind og deltage."

Coach: "Så du vil gerne deltage?"

Fokuspersion: "Ja, det vil jeg meget gerne. Det vil jeg meget gerne. Og så øhm [3-4 sekunders pause] – hvad kan man sige. Altså, nogle af de regler, jeg ligesom har prøvet at opstille, altså, når det er mig, der er til stede, så er det mig, der skal tage imod, hvis de ringer og melder en patient. Og det er også mig, der skal informeres, hvis patienten bliver udskrevet. Og der kan jeg så mærke i dagligdagen, at der er nogle, der føler, at den rolle har de sådan set også. Og så behøver de ikke fortælle mig at der er meldt to patienter. Så kan jeg stå der og spørge: 'Hvor kommer de fra?' Og hvad handler det om [fokuspersion fortæller om problemer med overbelægning Det har jeg snakket lidt om før, at der går nogle uformelle ledere omkring, ik, og det har jeg svært ved at tage fat i."

Dette replikskifte tager afsæt i en personlig selvfortælling, der er fortalt igennem nogle stærke, negative: "jeg føler mig ikke som en del af flokken", "jeg bliver holdt udenfor", "jeg er sådan lidt fremmede", "jeg bliver hægtet af". Den historie, der i første runde fik overskriften af fokuspersionen selv: "jeg er ensom i lederrollen", har nu fået en del andre nuancer, der måske snarere handler om mobning. Det er en vinkel, som får særlig betydning af den omstændighed at fokuspersionen selv har været en del af det kollegiale fællesskab, før hun blev leder. Hun er altså leder for den gruppe, hun tidligere har været kollega med, hvilket er en klassisk problemstilling, især i sygeplejen, hvor man har tradition for at rekruttere ledere fra egne rækker. Fokuspersionens narrativ er usædvanligt personlig for en coachingsamtale i grupper, og de følelser, der er med til at gøre fortællingen personlig, er lagt frem med næsten hudløs ærlighed, tøvende ganske vist, usikker på sit eget sprog og sikkert også på konteksten, men frem for alt ærligt. Dertil kommer at fokuspersionen har vanskeligt ved at tackle det, hun kalder for, "uformelle ledere", som tager handling på nogle områder uden at kommunikere det til fokuspersionen. Sådan, som sagen lægges frem, hænger problemet med de uformelle ledere sammen med følelsen af at være holdt udenfor. Det skaber tilsammen en stærkt asymmetrisk kommunikationssituation, som med det samme udfordrer coachen. Han vælger i første omgang ikke at respondere på det følelsesmæssige i fokuspersionens fortælling, men foretrækker at spejle det følelsesmæssige sprog i et mere nøgternt, Han beder om at få uddybet begrebet "flokken", og han beder om et eksempel på at hun føler sig holdt udenfor; for det tredje ønsker coachen at få præciseret, hvad fokuspersionen gerne "vil ha'", hvilket fokuspersionen ikke i første omgang forstår. Det kunne have været interessant at præcisere det spørgsmål i forhold til, hvordan fokuspersionen gerne være en del af flokken, men det bliver i stedet til en konstatering af at hun gerne vil deltage i den fælles morgenmad.

Coachen opsummerer nu de to hovedtemaer i fokuspersionens historie, som han adskiller i to, men han giver hende ogsaa mulighed for at f#o;je nyt til:

Coach: "Ja [3-4 sekunders pause]. S#o; der er s#o;dan forskellige ting rundt omkring lederrollen.

Fokuspersion: "Ja, det er der."

Coach: "S#o; hvis, #o;hm [6-7 sekunders pause mens coach skriver p#o; tavlen] - du fort#o;ller noget omkring det at f#o;le sig udenfor, #o;hm [5-6 sekunders pause]. Du n#e;vner ogsaa det med at der er nogle uformelle ledere [9-10 sekunders pause]. Er der nogle andre veje s#o;dan - er der nogle andre ting?"

Fokuspersion: "Ja, jeg har en leder p#o; et niveau over mig, som jeg normalt sparrer rigtig godt med, men vi er l#o;bet ind i det problem, nu hvor vi har v#e;ret s#o; presset i lang tid, og hun heller ikke har kunnet g#o;re noget ved det, s#o; synes jeg at det er blevet sv#e;rere at sparre med hende. Jeg f#o;ler lidt at hun #o;hm - ogsaa, jeg er p#o; 32 timer, og det er jeg rigtig glad for - men hun er begyndt at presse mig: 'Det kan tydeligt m#e;rkes, n#o;r du ikke er her, s#o; var det ikke en ide at g#o; op p#o; fuld tid?'- Og det vil jeg ikke! Det har jeg truffet beslutning med mig selv om. S#o;, #o;hm, det g#o;r det ogsaa lidt sv#e;rt.[3-4 sekunders pause]. Et eller andet sted, s#o; t#e;nker jeg: Det er da rart at vide at man godt kan m#e;rke, n#o;r jeg er der, og n#o;r jeg ikke er der, men samtidig s#o; synes jeg jo at jeg er der fire dage om ugen, og n#o;r man regner mit overarbejde ud, s#o; er jeg der nok fuld tid alligevel. Men #o;hm (3-4 sekunders pause]

Coach: "S#o; du n#e;vnte det der med at det var sv#e;rere at sparre med din ... [kigger p#o; fokuspersionen uden at g#o;re s#e;tningen f#e;rdig]?"

Fokuspersion: "Ja [coach fuldforer s#e;tning fra f#o;r, mens fokuspersion forts#e;tter]. Vi har ogsaa sv#e;rt ved at skaffe personale. V mangler ogsaa personale, vi mangler tre sygeplejersker, og det er meget, n#o;r vi er s#o; lille en afdeling."

Coach [skriver p#o; tavlen]:"Men, du n#e;vner ogsaa at der er et pres for at g#o; op i tid?"

Fokuspersion: "Ja" [16-17 sekunders pause mens coach skriver]

Fokuspersionens tilf#o;jelse f#o;rer endnu en dimension til hendes oplevelse af at v#e;re ensom i lederrollen, uden opbakning og sparring fra hendes n#e;rreste leder, som ogsaa presser hende for at g#o; op i tid. Coachen f#o;rer de forskellige temaer p#o; tavlen, hvilket giver samtalen nogle lange pauser, den sidste bliver p#o; mere end 15 sekunder. Tavlef#o;ringen er i den forstand en teknik, som selvf#o;lgelig skal tjene til at skabe struktur p#o; samtalen og give fokuspersionen mulighed for at dv#e;le ved sin fort#e;lling, uden at v#e;re holdt fast i blikket ansigt-til-ansigt med coachen, men netop heri er tavlef#o;ringen uden tvivl ogsaa en teknik, der tjener symmetriproblemet. Pausen, hvor coachen s#o; at sige vender ryggen til fokuspersionen, giver ham mulighed for at eksternalisere de emotionelle temaer og dermed indl#e;gge en distance i sagsdimensionen, som kan bidrage til at den intime zone, som fokuspersionen har bragt sig selv i, kan flyttes et andet sted hen, men det kan ogsaa tilskynde fokuspersionen til at uddybe, hvad der st#o;r p#o; spil for hende. I dette tilf#e;lde sker det sidste, hvor fokuspersionen bruger pausen til at foretage samtalens f#o;rste afg#o;rende vending imod sig selv. P#o; eget initiativ tilf#o;jer fokuspersionen nemlig ikke l#e;ngere noget nyt til hendes situation, hun begynder i stedet at evaluere sig selv i lyset det, der er blevet sagt (mellemtid 26.13):

Fokuspersion: "Alts#o;, s#o; synes ogsaa at jeg bruger meget krudt p#o; - og jeg ved godt at det er ligesom i det almindelige liv, hvor tingene g#o;r op og ned [griner], men indimellem s#o; t#e;nker jeg: 'Gad vide, om jeg overhovedet egner mig til det her? Er det mig, der er en kylling? G#o;r jeg det egentlig godt nok?' - Alts#o;, jeg f#o;ler heller ikke rigtig - der er sgu ikke nogen, der giver mig et klap p#o; ryggen og siger: 'Det var sgu godt at du fik l#o;st det problem med nattevagten!' Alts#o;, det er sgu lidt ensomt! [i en metakommentar] Pyha! Der fik jeg varmen! [griner til gruppen]".

Dette sted udgør samtalens tyngdepunkt. Fokuspersonen har lagt så mange tegn frem i samtalen at det ikke er overraskende at det fører hende til spørgsmålet, om hun er god nok. På den måde bekræfter fokuspersonen det, som så meget af coachinglitteraturen siger om den typiske fokusperson, at det er et manglende selvværd, der udgør det moderne menneskes hyppigste selvfortælling (se f.eks. Whitmore 2009: 18). Men det er ikke det, der i første omgang interesserer truth game-analysen. Vi må i stedet undersøge, hvordan dette sted har funktion som sandhedskontrakt indenfor diskursen selv og ikke ved at perspektivere den i forhold til en adfærdstypologi. Vi må i stedet spørge, på hvilken måde denne vending er et udtryk for fokuspersonens afsøgning af sandheden om sig selv?

Fra en umiddelbar betragtning er der i hvert fald ikke tvivl om at fokuspersonens vending imod sig selv i form af en selvevaluering på sin egen måde bekræfter at der er noget særligt på spil for hende, idet hun må kommentere på sin egen fysiske tilstand: "Pyha, der fik jeg varmen!" Fokuspersonen har hele tiden talt med sikker og klar stemme, og på dette sted virker hun heller ikke direkte "følelsesmæssigt presset", men det har åbenbart kostet hende en del psykisk energi at få ekspliciteret spørgsmålet om sig selv. Samtidig fører denne metakommentar til en interessant respons. I første omgang udløser den en latter blandt de tilstedeværende, hvilket sikkert tjener til at ventilere tilbageholdt energi, der samtidig skal bekræfte at gruppen kan rumme fokuspersonens følelser, men det er mere interessant at metakommentaren får en anden leder i gruppen til at respondere:

Anden leder i gruppen: "Jeg kunne godt se at du blev rød i kinderne og tænkte: 'Så nu kommer det!' – [med trøst i stemmen] Det er fint nok."

Kommentaren giver indtryk af at dette sted i samtalen har karakter af en form for klimaks, som om fokuspersonens fortælling har fulgt et en forudbestemt rute: "Så nu kommer det!". Måske er det heller ikke tilfældigt at den leder, der responderer her, er den i gruppen, der ikke selv havde et emne at sætte på spil. Hun er den mest erfarne leder og er også den højest placerede i hierarkiet. At netop hun kommenterer på fokuspersonens "hedetur", kommer således til at fremstå som både et vidnesbyrd og en accept, men har kommentaren ikke også funktion af konklusion og bekræftelse? Er den anden leders kommentar en kvittering for fokuspersonens selverkendelse, eller ligger der i hendes respons en opfordring til fokuspersonen om at gå videre med sin fortælling ad et nyt spor for at foretage en ny, mere opbyggende vending? Det kan vi ikke vide, og fokuspersonen får heller ikke chancen til det på eget initiativ, fordi coachen tager igen føringen på samtalen, men det er alligevel som om at den pause, der følger efter den anden leders kommentar, har den tavshed over sig, som også er en form for svar, og som i hvert fald får den fælles latter til at forstumme. Ikke desto mindre er coachen blevet forpligtet på fokuspersonens spørgsmål, der drager hendes egne kompetencer i tvivl, men som også må forstås som et behov for anerkendelse, og dermed som en fordring, som coachen ikke kan sidde overhørig. Det er en svær asymmetrisk situation, og coachen vælger at spørge yderligere ind til fokuspersonens tanker:

Coach: "Er der sådan nogle – altså, hvad, øh – får dig til at tænke den tanke?"

Fokusperson [sukker dybt]: "Jamen, altså øhm – hvad kan man sige. Jeg var jo gået i gang med den der diplomleder, men der hvor jeg var nu og med det arbejdspress, så kunne jeg ikke lige fortsætte med det, og det har jeg det lidt svært med, fordi egentlig var det noget, der gav mig noget. Der fik jeg lidt sparring med andre i samme situation, som

også var nye ledere. Det savner jeg. Øh, og samtidig tænker jeg at det var det, der skulle være med til at klæde mig på til at klare den her rolle. Det er lidt et dilemma, altså.”

Coach: ”Ja, så øh – hvad kan man sige: Du mangler nogle at dele det der med?”

Fokuspersion: ”Ja, det gør jeg”

Coachen har tydeligvis svært ved at finde et passende respons til at håndtere asymmetrien i situationen, som først og fremmest kommer af at fokuspersionen har tegnet et billede af sig selv som leder, der ganske enkelt truer med at bryde sammen. Coachen er en meget erfaren coach, og hans vanskeligheder skal slet ikke forstås, som om at han er presset på sine kompetencer, han er derimod presset af situationens etiske karakter og dermed på sin rolle. Det etiske betyder med andre ord at samtalen langsomt begynder at kalde på coachen som menneske, dvs. som en person, der må træde ud af sin professionelle rolle for at tage del i et andet menneskes fortælling, der så småt har etableret sig i formen: ”Skal jeg give op?” Helt konkret kommer coachens vanskeligheder til udtryk ved at han undlader at give det seneste eksempel fra fokuspersionen et navn – at hun er stoppet med sin lederuddannelse – og i stedet bliver det til et ”det der”. Vanskelighederne er jo netop at ”det der” dækker over det drama at fokuspersionen har draget hele sin ledelsesidentitet i tvivl, hvor behovet for erfaringsdeling kun er et delaspekt af den større fortælling. Coachen vælger som strategi at spille bolden tilbage til fokuspersionen selv, men på en måde, der har form af en sandhedskontrakt, hvor fokuspersionen får mulighed for at fokusere på det, der er særligt væsentligt for hende i det samlede billede:

Coach: ”Er der andre ting i billedet? Jeg forestiller mig at vi tegner et billede, og så zoomer vi ind.”

Fokuspersion: ”Der er en ting til: Jeg har formået i forhold til mit arbejde, at når jeg går, så går jeg, slukker mobilen, osv.. Det føles rart, men samtidig er jeg begyndt at spørge mig selv, om jeg er ligeglad, så det er også et dilemma. Men jeg er ikke ligeglad, men det konfronterer jeg mig med alligevel. Jeg har sat nogle grænser, som jeg ikke har sat før, og de grænser har jeg måske også svært ved at forholde mig selv til.”

Coach: ”Hvad får dig til at tænke den tanke at du er ligeglad?”

Fokuspersion: ”Det ved jeg ikke, om det er noget, der sidder herinde [peger på brystet]”

Coach: ”Okay, så det er en indre dialog.”

Fokuspersion: ”Ja, og det er svært ikke at tage sin mobiltelefon, når man kan se at det er herinde fra. Men sådan må det være lige nu.”

Coach: ”Så hvis vi nu kigger på det her. Hvis vi nu skal formulere et spørgsmål, som du kunne tænke dig at blive mere klar på? [3-4 sekunders pause] Altså, nu har vi et billede af situationen, men er der noget, du har mere brug for at snakke om end noget andet, kan man sige? Er der noget, der ligesom fylder mere hos dig?”

Fokuspersion: [6-7 sekunders pause]Jamen, jeg tror at de der uformelle ledere, de fylder en hel del.”

Coach: ”Ja?”

Fokuspersion: ”Men det gør den der også med sparring, og at jeg føler mig presset for tiden.”

Coach: ”Ja?[efter 12 sekunders pause] Jeg tror at vi i hvert fald skal starte det ene sted.”

Fokuspersion: ”Ja [5 sekunders pause]. Ja, så tror jeg at vi skal starte med de uformelle ledere.”

Dette sted giver indtryk af at det væsentlige i samtalen foregår i det usagte; det er som om at begge parter har svært ved at komme til sagen. På den ene side forekommer det rigtigt at bede fokuspersionen fokusere yderligere og selv træffe et aktivt valg i forhold til det, der skal bringe samtalen videre. På den anden side er hun allerede gået meget langt i fortællingen om sig selv, og alene den gestus, hvormed hun fører hånden til hjertet, siger meget, men samtidig signalerer hun måske netop deri en grænse for, hvor meget mere hun vil åbne op? Valget af tema kunne tyde på det: Hun vælger emnet med de uformelle ledere, og på en måde virker det valg, som om det ikke hænger sammen med den øvrige fortælling. Det virker ganske enkelt ikke sandt i forhold til samtals udvikling at gå videre med det spor. I hvert fald er der meget i replikskiftet ovenfor, som markerer at samtalen står foran et afgørende forgreningspunkt, og meget – måske det hele – afhænger af, hvad coachen vælger at gøre:

Coach: "Ja, øhm [8 sekunders pause, tager en dyb indånding]. Jeg kunne egentlig godt – nu bryder jeg med min egen dagsorden – men jeg kunne egentlig godt tænke mig at høre – altså – hvad er du glad for ved lederrollen?"

Her indfinder samtals anden afgørende vending sig, en vending der næsten forvandler stemningen imellem de samtalende på en måde at man næsten må sige at den tager en ny begyndelse. Der kommer et helt andet engagement ind i samtalen, og fokuspersionen har pludseligt meget nemt ved at fortælle om en række forskellige aktiviteter og foranstaltninger, som hun er lykkedes med, og som ikke har været mulige før. Det er således interessant at se, hvordan coachen efter svære overvejelser bevidst vælger at bryde med fokuspersionens negative selvfortælling, der består i en opfordring til at genfortælle og dermed genfinde glæden i lederrollen. Samtaleøkonomien vendes rundt, fordi det lykkes at bryde symmetriproblemets ubalance ved at styrke fokuspersionens fortælling om sig selv. Coachen bruger pudsigt nok udtrykket med "en vægtskål", som også er retfærdighedens billede, idet han kommenterer at samtalen nu balancerer mellem de to selvfortællinger: "Er jeg god nok?", som står modstillet fortællingen: "Det har jeg gjort, og det trives jeg med!". I den forstand er dette sted også et billede på to forskellige typer sandhed, hvor den ene vedrører fokuspersionens selvkritik, der næsten har selvfornægtende og konfessionel karakter, for så vidt det gælder opgaven med at udfylde lederrollen, og så længe denne sandhed knytter sig til spørgsmålet: "Er jeg god nok?" Heroverfor står en anden type sandhed, der har begivenhedskarakter, fordi den indfinder sig som en ny og afgørende vending i samtalen, og hvis væsentligste "ydelse" til samtalen består i ikke længere at skjule den dygtige leder, som fokuspersionen også er. Fokuspersionen er pludseligt ikke længere en "fremmede i flokken", men et aktivt subjekt, der har fået en række ting til at ske. Det er en mere affirmativ sandhed, fordi den bekræfter vitaliteten i spørgsmålet: "Hvad er du glad for ved lederrollen?" I sig selv er det et næste alt for simpelt spørgsmål, og i en anden situation ville det måske have gjort samtalen mere akavet, men her har det sit rette øjeblik. Spørgsmålet kan klart nok også anskues som teknik og strategi fra coachens side, som i terapi- og coachinglitteraturen bl.a. kaldes for "anchoring", hvor man forsøger at få kontakt til nogle positive erfaringer, der kan bruges som afsæt til at bringe samtalen videre i en ny og mere opbyggende retning. Jeg hæfter mig i stedet ved autenciteten i coachens måde at spørge på. Sådan, som jeg ser det, spørger han nemlig ikke på baggrund af det, han har lært som coach og professionel samtalepartner. I situationen svarer han på den etiske fordring, jeg talte om før, som netop kræver at han træder ud af den professionelle rolle og forholder til fokuspersionen som et menneske, der blevet berørt af vedkommendes grundsituation. Det er med andre ord den etiske fordrings krav på symmetri.

Min pointe er altså at coachen i denne afgørende situation forstår at han må blive mere symmetrisk med situationen, hvilket han netop ikke kan, hvis han forbliver bag coachens professionelle maske, og at denne beslutning er det, der for alvor vender samtalen. Det er nok det bedste eksempel, vi får på Jeg-Du-hypotesen i praksis. Men ligesom symmetri-problemet er dynamisk og flygtigt, så er dette øjeblik det også. Coach og fokuspersion vender således tilbage til hovedtemaet med de uformelle ledere og fokuspersionen får atter mulighed for at formulere et spørgsmål på baggrund af problemet: "Hvordan får jeg på en pæn måde fortalt dem at de overtager – at de ikke overholder de aftaler, vi har lavet?"

Coachen beder om et konkret eksempel, hvor lederen svarer ved at fortælle om praksis ifm syge- og raskmelding, som gerne skal gå igennem hende, dels fordi hun har det behov i forhold til hendes samlede overblik, dels i forhold til hendes principper om personalepleje, der handler om være særlig opmærksom på de sygemeldte. En aftale, som altså ikke holdes af de uformelle ledere. På dette sted – 43.14 min. inde i samtalen – inviterer coachen de andre i gruppen ind i samtalen, det såkaldte "reflekterende team", og han beder dem eksplicit om at forholde sig til fokuspersionens fortælling på en positiv og anerkendende måde. Coachingdiskursen finder her tilbage til sin egen professionelle rytme og dialogiske momentum, men den er for et kort øjeblik uden tvivl rummet for en anden type begivenhed og sprogpil.

16. SAMTALEKONSTELLATION 3 (LEDER SOM COACH)

16.1 Intensivering af symmetriproblemet

Vi skifter nu samtalekonstellation for tredje og sidste gang. De næste tre cases er alle optaget på bånd og gennemført som ledelsesbaseret coaching, hvor en leder coacher egen medarbejder, dvs. at der er et direkte referenceforhold involveret i samtalen. Denne særlige omstændighed er værd at fremhæve, fordi vi således må formode at symmetriproblemet intensiveres i forhold til de to andre samtalekonstellationer. Som praktisk problemstilling er symmetriproblemet stadig et spørgsmål om Jeg-Du-forholdets dialektik i en professionel samtale, dvs. spørgsmålet om, hvordan den samtalepartner, der taler fra en autoritetsposition (forsker, professionel coach, leder) kan bistå et andet menneske med at vende sig imod det væsentlige for den enkelte selv og fællesskabet. Når lederen imidlertid også er den professionelle samtalepartner, så intensiveres en lang række faktorer vedrørende symmetriproblemet.

For det første vil der være et yderligere pres på lederen i forhold til at varetage balancen mellem individets frihed til at definere sig selv og organisationens forestilling om, hvad det vil sige at være medarbejder her. Det er på den baggrund at formuleringen "væsentligt for den enkelte selv og fællesskabet" må fastholdes og understreges. Selvom fællesskabet selvfølgelig kan have retning imod forskellige skalaer fra det største menneskelige fællesskab over det organisatoriske fællesskab til det dialogiske, så er det spændingsfeltet mellem det enkelte subjekt og det organisatoriske billede, der må antages at være det mest aktuelle konfliktpotentiale i den balance. Det er ganske enkelt spørgsmålet om, hvordan viljen til magt kommer til udtryk, og som i den dialogiske hjælpekunst specificeres igennem viljen til at reformere det andet menneskes forhold til sig selv. En transformationsproces, hvis succes vel at mærke beror på graden af frihed, den foregår igennem. Det betyder at viljen til at reformere et andet menneskes forhold til sig selv må modsvares af et begær hos denne person efter at stille spørgsmål ved sig selv med henblik på erhvervelsen af selvindsigt, anerkendelse, frihed,

forvandling, osv. Denne konflikt placerer coachingsamtalen og symmetriproblemet i forhold til "the schema of conversion" og det "spirituelle objektiv". For det andet – og afledt heraf – vil lederen formodentlig være endnu mere anstrengt end en ekstern coach med at disciplinere sig selv i forhold til de normer, der gælder for coachingmodellen, hvilket især vil sige den normative matrix, vi har talt om så mange gange før: Ikke-autoritær (non-authoritarian), ikke-ledende (non-directive), ikke-dømmende (non-judgmental). Når coachingrummet eksplicit udfolder sig som ledelsesrum med direkte referencelinjer imellem de samtalende, så vil ledelsesmagten næsten uundgåeligt komme i konflikt med denne normative matrix. Dertil kommer for det tredje at leder-medarbejder-forholdet er en særlig specifikation af Jeg-Du-dialektikken, der netop er karakteriseret ved at være nægtet Jeg-Du-forholdets fuldendelse og særlige humanitet ("ånd"). Det betyder i denne sammenhæng at leder-medarbejderforholdet er karakteriseret af en særlig kamp for at vinde den anden for sig.

Disse tre konfliktpotentialer, og der kunne nævnes mange flere, er i den grad definerende for symmetriproblemet særegne karakteristika i ledelsesbaseret coaching, og vi må formode at de vil træde endnu tydeligere frem i en tilegnelsespraksis, dvs. i en samtalsituation, hvor ingen af parterne er fortrolige med coachingrummet. Det er med andre ord tilegnelsesanalysens særlige empiriske styrke at de stiller symmetriproblemet på spidsen.

16.2 Case 8 – samtalekonstellation 3 (leder som coach)

16.2.1 *Den dobbelte identitetsfigur som selvfortælling*

Følgende case er fra en samtale mellem en leder og en ung, relativt nyuddannet sygeplejerske. Samtalen er optaget på bånd. Den indledes med at lederen byder velkommen, introducerer rammerne omkring samtalen, at det er et fortroligt rum, og at der er afsat maksimalt tre kvarter til coachingdialogen. Selve kontrakten etableres med et åbent spørgsmål til medarbejderens forventninger, herunder en konkret invitation til at bringe et emne på banen:

Leder: "[...] Og så tænkte jeg at jeg vil høre, hvad du selv har af forventninger til samtalen, altså hvad forestiller du dig at du får ud af samtalen? Har du tænkt på det?"

Medarbejder: "Altså, jeg har tænkt, at – jeg har snakket med [navn på anden leder] om at jeg sådan ligesom kom videre selv – og egentlig fandt ud af at jeg kunne mere, end jeg måske lige følte i nogle situationer, hvor man virkelig føler sig hjælpeløs. Øhm, så jeg forventer egentlig at få noget ud af det selv, altså – og også som sygeplejerske [tre sekunders pause]. Øhm, jeg kan ikke lige – nej, jeg har ikke lige tænkt så meget over det ellers ..."

Leder: "Nej, men ved du hvad, vi ser bare, hvad vi kommer frem til, ik. Vi kan jo bare tage tråden op igen senere, hvis det er."

Medarbejder: "Ja"

Leder: "Så tænkte jeg at høre dig, hvad det så egentlig er, du gerne vil snakke om?"

Medarbejder: "Det jeg jo synes nu – altså nu har jeg været her i halvandet år og er allerede den, der har været her tredjemest, som nyuddannet og sådan – selvom man selvfølgelig ikke skal være alvidende – [kigger på lederen] øh skal jeg kigge på dig?"

Leder: "Det må du, øh [griner]"

Medarbejder: "Okay, det er fint. Jeg synes at det kan være svært, selvom jeg godt ved at jeg ikke skal vide alt eller kunne svare på alt, så synes jeg bare ikke altid at jeg føler mig dygtig nok eller kompetent nok – til at have nogle med og til at lære nye op. Jeg er bange for at glemme noget, eller ikke fortælle noget videre, som jeg ikke selv har lært endnu. Selvom jeg kan mange ting nu, selvfølgelig kan jeg det, så er der også bare hele tiden nye ting, der dukker op, hvor man ikke sådan lige har prøvet det før."

Fra en umiddelbar betragtning bekræfter indledningen et billede af den typiske fokuspersion, der kommer til coaching hos lederen med manglende faglig selvtilid og behov for anerkendelse. Der sker imidlertid en udvikling i dette billede, og det bliver således særlig interessant at følge, hvordan de forskellige sandhedsmomenter og afgørende vendinger kommer i stand, hvordan leder og medarbejder tilegner sig coachingsproget i deres kommunikation med hinanden, hvilke identitetsmuligheder og subjektpositioner fokuspersionen tilbydes, m.m. Vi har allerede i indledningen set, hvordan fokuspersionen dels er usikker på samtalsituationen, hun spørger endda, hvem hun skal kigge på, når hun taler (jf. tilegnelsesaspektet); dels har hun på trods af denne usikkerhed tænkt over et emne, der i selve sit udgangspunkt handler om at stille spørgsmål ved sig selv som person og sygeplejerske. Direkte adspurgt om hendes forventninger er det ligefrem i den rækkefølge at hun svarer: Først person, så sygeplejerske. I det svar ligger samtidig et signal tilbage til lederen om at hun forstår coachingsamtalen som et tilbud om læring og en mulighed for at styrke grundlaget for hendes forhold til sig selv. Lederens respons hertil er interessant, fordi hun vælger at overhøre denne indledende problematisering; hun lægger i stedet op til en løs model, hvor samtalen skal have lov til at udvikle sig "organisk", uden at være bundet af særlige dagsordener ("vi ser bare, hvad vi kommer frem til"). Samtidig afgives et løfte om at "tråden kan tages op senere". Hensigten er at signalere tryghed; men det er først og fremmest en opfordring til medarbejderen om at tale mere frit og spontant. Det er altså en form for sandhedsmarkør, der ligger i lederens beroligende og tryghedsskabende erklæring. I næste replikskifte placeres sygeplejersken entydigt i den lærendes rolle:

Leder: "Ja. Så du er også stadigvæk i en læreproces, kan man sige, ik? Men forventer folk at du bare kan det hele, nu når du har været her i halvandet år. Det er jo ikke så forfærdelig lang tid, eller er det bare din oplevelse at folk forventer det af dig?"

Medarbejder: "Jeg ved ikke om folk forventer det, men det forventer jeg nok også selv. Når vi sidder en morgen som i går morges, hvor der er to andre, der er begyndt efter mig, så tænker jeg for det første at jeg bør tage flest patienter, og jeg bør også tage en studerende, og hvis der er nogen, der har nogle spørgsmål, kan jeg forhåbentlig også hjælpe dem med det. Det er ikke sikkert at de har forventninger til det. Det er nok meget mine forventninger meget af det."

Leder: "Ja, for det er jo ikke sikkert at de forventer det samme. Men har du snakket med dem om det, eller ...?"

Medarbejder: "Jeg har snakket lidt med [en anden leders navn] om det, om måske at lade være med at tage for meget om morgenen. At det ikke er mit problem, men et ledelsesproblem, men det er bare – når man står i situationen, så er det meget nemt at sige, men det skal jo passes. Altså, nogle gange synes jeg det kan være svært. [...] Jeg synes jo bare heller ikke at de skal have for meget, det er jo den der opvejelse med at de skal have tid til at lære. Det ved jeg godt at det skal jeg også selv."

Leder: "Ja, det skal du nemlig"

Medarbejder: Men for at man ligesom får nogle kollegaer, der kan alt, så vil jeg også gerne give dem de bedste muligheder."

Leder: "Det er klart."

Medarbejder: "Jeg synes bare at det er svært, når man lige pludselig skal være erfaren sygeplejerske."

Lederen fører hurtigt sygeplejersken frem til den hypotese at det er hendes forhold til sig selv og de forventninger, der hører ind under det forhold, som er det egentlige problem. Samtidig begynder et andet billede at tegne sig i medarbejderens selvfortælling, som bestemt ikke kun handler om at være ung og uerfaren. Det er en fortælling om en ambitiøs pige, der ikke kun har ambitioner på egne vegne, men også på sine jævnaldrende kolleger. Hun taler om "kolleger, der kan alt", og som hun gerne vil give "de bedste muligheder". I den forstand virker det nærmest som om at fortællingen, "det er svært, når man lige pludselig skal være en erfaren sygeplejerske", blot er et redskab til at gøre den anden historie mere tydelig. Lederen adresserer dog ikke denne dobbelte identitetsfigur, men vælger i stedet at forfølge en strategi, der handler om at styrke og undersøge den mere subjektssvage position. Dette tidlige sted i samtalen artikulerer med andre ord et centralt tema i ethvert sandhedsspil: Hvor meget er lederen af samtalen i stand til at se i den anden persons skikkelse? Konkret fortsætter samtalen videre ad det spor, der handler om at styrke medarbejderens forhold til sig selv, og lederen foreslår derfor at hun gør mere aktivt brug af de mere erfarne sygeplejersker i f.eks. Operationsafsnittet (OPS'en). Det er netop lederens forslag, og hun må korrigerer sig selv i forhold til hendes opmærksomhed på coaching-samtalens særlige karakteristika. Her gælder bl.a. en regel om at man skal holde sine egne løsningsforslag og hypoteser tilbage, og det er den regel, som lederen korrigerer sig selv igennem:

Leder: "Men, man kunne jo også sp ... [afbryder sig selv] ja nu er jeg ved at foregribe begivenhedernes gang. Jeg skal lige huske at det er en coach-seance [smågriner]. Øh – hvad har du tænkt? Hvordan kunne man ellers bruge dem nede i OPS'en? Har du tænkt på, om du kan bruge dem i forhold til fordelingen af arbejdsopgaver, eller?"

Medarbejder: "Det er jo det, der er sådan lidt ... [3-4 sekunders pause] øh det svære emne her på afdelingen nogle gange. [...] OPS'en mener at de har nok. Altså, jeg går ned og spørger og siger at vi har brug for hjælp. Hvis man så får at vide dernedefra at der ikke er noget at gøre, selvom man måske – jeg ville have ment at de godt kunne have hjulpet, så er det sådan lidt svært."

Leder: "Ja, det kan jeg godt se."

Medarbejder: "Altså – der er nogle, jeg holder meget af på længere sigt, ik, men der er jo nogle meget bestemte [to sekunders pause] – kvinder dernede iblandt, øhm."

Leder: "Så vidt jeg ved, er der altid en ansvarshavende når [afdelingssygeplejerskens navn] ikke er her."

Medarbejder: "Ja"

Leder: "Så er der jo en af dem, der er ansvarshavende."

Medarbejder: "Ja"

Her kommer det frem at den unge sygeplejerske har svært ved at bede en mindre gruppe erfarne kolleger i Operationen om hjælp; "de er meget bestemte", som hun siger, men hun får samtidigt gjort det til et alment problem for afdelingen; det er altså ikke et personligt problem imellem hende og de erfarne; det er tværtimod "det svære emne her på afdelingen", der handler om at de andre i OPS'en ikke vil hjælpe til på de øvrige afsnit, når OPS'en har mindre travlt: "jeg ville have ment at de godt kunne have hjulpet". Motivet i denne udlægning kan forstås på flere måder; dels som en ærlig

kritik, som hun ikke nødvendigvis forventer en særlig respons på af lederen; dels som et forsøg på at give lederen del i en vigtig information, som hun til gengæld forventer en eller anden form for tilbagemelding på. Endelig – for det tredje – kan initiativet også forstås som et træk, der skal føje endnu en nuance til den selvfortælling, som hun gerne vil gøre tydeligere for lederen, og som handler om en ambitiøs sygeplejerske, der handler ansvarligt i afdelingens samlede interesse, selvom det er svært, når nogle bestemte kolleger i OPS'en hellere vil suboptimere. Lederen hører noget helt fjerde og spørger ind til den ledelsesmæssige organisering i OPS'en, "der er jo altid en ansvarshavende". Heri ligger en uudtalt præmis, som vi ikke kender, men det er sandsynligt at hun hermed ønsker at nuancere medarbejderens synsvinkel efter følgende logik: Hvis der altid er en ansvarshavende, så er det dennes beslutning, om der er for travlt til at hjælpe andre steder eller ej, og ikke en beslutning, der ligger i hænderne på nogle "bestemte kvinder". Der sker imidlertid ikke mere ud af den linje, og medarbejderen begynder i stedet at fortælle, hvordan hun er i gang med at oplære en sygeplejestuderende, som er "meget svær at få fremad":

Medarbejder: "Jeg vil gerne have at hun [afbryder sig selv] – hun er meget svær at få fremad."

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Jeg ville gerne have at hun fik prøvet en masse ting, når hun nu var her [hun har sendt den studerende til et andet afsnit]"

Leder: "Ja, men det synes jeg da var en god måde at gøre det på. Det er jo en måde at få aflastet dig selv ved at sende hende derned."

Medarbejder: "Ja, men jeg synes bare – jeg kan stå i de der situationer. Og jeg kan sidde og snakke med hende, vi kan sidde og reflektere sammen, hvor jeg bare tænker at jeg stiller de helt forkerte spørgsmål. Jeg tror slet ikke at jeg spørger rigtigt ind og får hende til sådan ... det virker i hvert fald ikke, når jeg spørger hende om det, synes jeg ikke. Altså."

Leder: "Hvad er det, du gerne vil have hende til?"

Medarbejder: "Jeg vil gerne have hende til at gøre noget"

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Jeg vil gerne have hende til at tage initiativ. Bare til en enkelt ting nogle gange. Fordi jeg synes at det meget er mig. Selvom jeg siger: Hvad synes du så at man skal gøre? Så ender det altid med at hun ikke rigtig gør det alligevel."

Leder: "Kan hun svare dig på, hvad hun synes, hun skal gøre? "

Medarbejder: "Ja til tider. Hun er meget forsigtig, altså sådan – det er hun. Men det synes jeg godt at hun kan gøre nogle gange, men jeg oplever bare at hun ligesom ikke sætter handling bag. Og så tænker jeg – at der er ligesom et eller andet, jeg har overset her, som praktisygeplejerske for hende. Jeg må jo gøre det på den forkerte måde, tænker jeg så. Jeg må jo komme ind til hende forkert, siden hun ikke føler at hun er i stand til at gøre de ting."

Leder: "Det er svært at sige. Hvis hun kan sige, hvad det er hun skal gøre ..."

Medarbejder: "Ja, nogle gange"

Leder: "Nogle gange. Men der hvor hun kan sige, hvad hun skal gøre, så gør hun det heller ikke? Eller hvad?"

Medarbejder: "Nej, ikke altid"

Leder: "Nej, det kan jeg godt se. Hun skal holdes fast på en eller anden måde."

Replikskiftet har her flere eksempler på selvfortællingens dobbelte identitetsfigur. På den ene side det selvkritiske narrativ: "Jeg stiller hende de forkerte spørgsmål", "jeg har overset noget her", "jeg må jo gøre det på den forkerte måde", osv. På den anden side en mere positiv karaktertegning, hvor det dominerende narrativ handler om at hun er dybt engageret i at skabe de bedste betingelser for de studerende, hun har ansvaret for. Lederen giver herefter meget plads og tid til, hvordan medarbejderen kan gøre nogle konkrete initiativer for den "tunge" studerende. Efter ca. fem minutter fælles undersøgelse af, hvad der kan gøres, kommer det frem at den studerende kun har en uge tilbage på afdelingen, men først efter at lederen afsøger en konkret handling i forhold til den studerende den følgende mandag:

Leder: "Ja. Nu er vi jo sådan midt i ugen, men kunne man forestille sig at du fra på mandag, kunne prøve [medarbejder afbryder]"

Medarbejder: "Hun stopper ..."

Leder: "Stopper hun? Øv!"

Medarbejder: "Hun kommer slet ikke. Hun skal skrive eksamen, og så er hun her en enkelt dag til sidst. Så nu er det også bare – næsten ved at være for sent ..."

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Øhm. Det er da bare surt at kunne sidde og kigge tilbage og tænke at vi kunne egentlig have gjort det meget bedre. Hun skulle nok have haft en helt anden ..."

Dette sted har en næsten absurd eller i hvert fald komisk karakter. Det viser sig altså at problemet omkring den studerende slet ikke er relevant længere i forhold til at afsøge nye handlemuligheder. Det kan skyldes usikkerhed ved coachingformen at medarbejderen ikke tidligere stopper lederens pace frem imod alternative strategier ift. den studerende, men eksemplet styrker også antagelsen om at det i mindre grad handler om, *hvad* der kan gøres for den studerende til at holde hende fast. Fortællingen tjener i højere grad som et samtaleinternt anliggende, et redskab til at tegne den dobbelte identitetsfigur. Ikke desto mindre fastholder lederen at der i det mindste må gøres et eller andet den sidste dag, den studerende er der. Set udefra forstærkes det absurde i samtalen, og den går da heller ikke meget længere, før medarbejderen bryder mønsteret i lederens strategi for igen at vende sig imod sig selv som den "skyldige". Det følgende skal således ses i en sammenhæng med den selvkritik, som medarbejderen netop har givet form i det forrige replikskifte – "hun (dvs. den studerende) skulle nok have haft en helt anden (dvs. praktikvejleder)":

Medarbejder: "Så – ja ... Det er nok bare mere min usikkerhed, altså ..."

Leder: "Jamen, jeg tror ikke at du behøver være så usikker."

Denne vending imod sig selv er et eksempel på at den konfessionelle form har en udtalt fordring til lederen om at afvise det billede, som medarbejderen selv tegner. Det, medarbejderen fortæller igennem sprogets form og udtryksside, er med

andre ord samtidig et metasprog, der skal signalere til lederen at det væsentligste budskab skal findes i det udtalte. Men alt for længe har lederen taget medarbejderen på ordet – ganske vist lyttende, anerkendende og omsorgsfuldt – og dog uden at høre det egentlige i medarbejderens fortælling. I den forstand bidrager hun til at forstærke den ene side af den dobbelte identitetsfigur, den svage subjektposition (negativ reinforcement). På dette sted i samtalen, som er skitseret igennem replikskiftet ovenfor vendes mønsteret omsider på vrangen. Lederen har netop sagt at medarbejderen "ikke behøver at være usikker", hvortil medarbejderen giver sit klare samtykke. Lederen fortsætter på den baggrund:

Leder: "Altså, jeg oplever dig som en meget kompetent sygeplejerske, må jeg sige."

Medarbejder: "Dejligt at høre"

Leder: "Ja! [begge smågriner hjerteligt til hinanden]. Jeg går selvfølgelig ikke op og ned af dig hele dagen, men øh, man kan jo se på den måde, du ligesom handler på, det du gør, hvordan du taler pænt til patienterne på og sådan noget. Det betyder rigtig meget."

Medarbejder: "Mmm"

Her falder brikkerne ligesom på plads – for en stund i hvert fald. Der er flere symmetrimarkører, som først og fremmest genkendes i stemningsskiftet fra en resignerende, "det er nok mig, den er gal med", til en harmonisk udveksling af lederens anerkendelse af medarbejderen som kompetent; hun er endelig blevet genkendt og bekræftet som en dygtig sygeplejerske. Men glæden varer kort, fordi lederen straks bringer medarbejderen tilbage i lærlingens rolle. Alt er uden tvivl gjort i den bedste mening, fuld af næsten moderlig omsorg. Det fører samtalen i en ny retning:

Leder: "Øhm, men du synes stadigvæk at der er nogle ting, som du har til gode at lære?"

Medarbejder: "Ja, altså jeg synes da at der er meget, jeg ikke kan endnu et eller andet sted, altså – jeg kan jo mange ting, men der er også nogle situationer, hvor man tænker: 'Hvad gør jeg nu?' Altså, men jeg går meget konsekvent ned i OPS'en, især i nattevagter og sådan noget – og spørger dernede."

Leder: "Får du så nogle svar, du kan bruge?"

Medarbejder: "Ja, det synes jeg, det synes jeg. Altså, jeg synes at det er rart at gå derned og spørge. Jeg synes ikke at det er ubehageligt, og jeg synes heller ikke at det er pinligt at spørge. Der er da nogle ting, hvor man tænker: det burde jeg da vide, altså ... Men sådan er det jo."

Leder: "Ja – stiller du høje krav til dig selv?"

Medarbejder: "Ja, det kan godt være. Jeg har større krav til mig, end jeg har til mine kollegaer, øhm, det har jeg."

Leder: "Hvordan føles det i maven, er det godt?"

Medarbejder: "Nej, det er det jo nok ikke. Nej det er det ikke. Især ikke de dage, hvor man forventer, at man går ind og gør det, jeg anser for at være god sygepleje, og man så går hjem om eftermiddagen og tænker: 'Øv, og bare ikke kan ligge der og tager det med hjem, og det fylder, og ...'"

Leder: "Ja, ja"

Medarbejder: "Det har jeg gjort en del."

Leder: "Det har du?"

Medarbejder: "Det har jeg faktisk. Især da jeg var på fuldtid. Der var jeg herinde hele tiden nærmest – følte jeg i hovedet."

Leder: "Ja, ja"

Medarbejderens selvforhold er stadig i centrum for samtalen, men det er alligevel, som om at noget nyt føjes til, som i hvert fald delvis kan hænge sammen med at bekymringsniveauet stiger. Der er således stor forskel på den bekymring, der ligger i lederens spørgsmål, "stiller du høje krav til dig selv?", og så den formodning lederen opstillede i begyndelsen af samtalen: "forventer folk at du bare kan det hele, nu når du har været her i halvandet år. Eller er det bare din oplevelse at folk forventer det af dig?" Forskellen understreges bl.a. af lederens efterfølgende spørgsmål: "Hvordan føles det i maven?", hvilket er en markør for at den side af medarbejderen, der nu gøres til genstand for samtalen, er flyttet tættere på et personcentrum eller i hvert fald noget mere væsentligt, som medarbejderen opfordres til at vende sig imod. Karaktertegningen af den dobbelte identitetsfigur er afgjort stadig i spil, men den har fået en ny dimension. På den ene side skabes billedet af en medarbejder, der har en klar ide og indstilling til, hvad der skal ydes i "god sygepleje". På den anden side virker den skrøbelige identitetsfigur langt mere rodfæstet her, på en måde der nærmest antyder at medarbejderen en overgang har været tæt på et sammenbrud. Fortællingen om at hun har ligget søvnløs om natten, fordi hun har taget arbejdet med hjem kombineret med følelsen af have svigtet kriterierne for den bedste sygepleje, er et anderledes stærkt billede i forhold til dem, der har placeret hende i forhold til den studerende og i forhold til de "bestemte kvinder" i OPS'en. Det, der især får det nye billede til at fremstå mere kraftfuldt og bevægende, er lyden af ensomhed. Dette sted markerer også en vending i samtaleøkonomien på et andet plan, fordi lederen begynder at lytte på en anden måde. Hun har ganske vist hele tiden lyttet opmærksomt, men nu gør hun det mere årvågent. Hun spørger ind til medarbejderens behov for at have nogen at tale med om det og foreslår i den forbindelse også en model:

Leder: "Men kunne det være en model, hvis du – sådan inden du gik hjem – de sidste fem minutter med en kollega, lige snakkede lidt: 'Hvad gik godt og hvad kunne I have gjort anderledes?' Er det noget, du har tænkt på, eller er det noget, du ville have behov for måske hellere at komme ind til mig og snakke om det?"

Medarbejder: "Altså, en overgang har jeg gjort med [navn på kollega] faktisk – det fungerede egentlig rigtig, rigtig fint, men så lige pludselig er man her ikke så meget en hverdag i dagvagt, og så løber det ud i sandet på et eller andet tidspunkt. Men det der med at finde en kollega, der lige har tid, og jeg vil også – have at det er en, jeg tør åbne mig op – eller ikke tør, men ..."

Leder: "Nej, men jeg forstår godt, hvad du mener"

Medarbejder: "Det er ikke alle, jeg sådan vil sidde og fortælle det til."

Leder: "Nej, men du er i hvert fald velkommen til at komme ind til mig indimellem –"

Medarbejder: "Ja"

Leder: " – hvis du har behov for det, ik også."

Medarbejder: "Jo"

Stedet her bekræfter det, der blev sagt ovenfor: Den dobbelte karaktertegnning har fået en anden nuance, fordi den skrøbelige side af identitetsfiguren gives mere tyngde. Det markerer også en vending i samtalemønsteret, fordi lederen lytter anderledes nu, sandsynligvis fordi hun har fået øje på den næsten melankolske skrøbelighed i medarbejderen. I forhold til afhandlingens terminologi kan man sige at lederen i dette moment lytter mere som menneske end som leder, hun lytter mere som et "du" til medarbejderens "jeg". Der er naturligvis ikke tale om hverken "åbenbaring" eller "karismatisk nådegave"; det er langt mere simpelt, mere realistisk, en mikroskopisk forskydning i lederens blik og lytteintensitet. Det er allerede forbi i de sidste linjer, hvor samtalen næsten viskes ud.

På en eller anden måde har dette replikskifte altså trukket store veksler på samtalens "energisystem", fordi energiniveauet nu falder mærkbart. Lederen bliver et kort øjeblik fraværende, men vælger at foretage en opsummering med henblik på igen at finde et fikspunkt for samtalens videre udvikling, men det lykkes ikke rigtig, hvilket bl.a. fremgår af at samtalen finder ind i et nyt forgreningspunkt, hvor lederen må træde ud i en metakommentar for at genforhandle coachingkontrakten:

Leder: "Men øh, nu skal jeg lige tænke mig om [kigger i sine notater]. Du har snakket lidt om de studerende [lederen opsummerer omkring den konkrete studerende]. Og så var der lidt omkring dine egne forventninger til dig selv. Det er godt at have et højt ambitionsniveau, men man skal også passe lidt på sig selv, ik?"

Medarbejder: "Jo. Altså, jeg er også godt klar over at jeg nok forventer mere af mig selv, end jeg gør af de andre og sådan noget. Øhm – jeg prøver på at justere det, men noget af det sidder meget dybt i en. Jeg er godt opmærksom på det – faktisk. [...] Men ih, hvor er det træls at give videregivne ting, som man burde have nået."

Leder: "Ja, men hvis du godt kan acceptere at de andre ikke har nået det, hvorfor kunne du så ikke acceptere at der er nogle ting, som du ikke kunne nå?"

Medarbejder: "Jo"

Leder: "Fordi – altså – døgnet slutter jo ikke – fordi du går hjem, er afdelingen her jo stadigvæk, og arbejdet er her stadigvæk. Der må jo være nogle ting, man kan videregive uden at få dårlig samvittighed."

Medarbejder: "Ja, jeg ved det også godt rent logisk, øhm jeg ved det godt. Jeg øver mig også på det. Det bliver bedre."

Leder: "Nå, det er godt"

Medarbejder: "Altså, synes jeg."

Leder: "Ja"

Medarbejder: "ja"

Leder: "Og så var der det der med at du gerne måtte komme ind en gang imellem og fortælle lidt om, hvordan din dag opleves."

Medarbejder: "Det kunne være meget rart, tror jeg, egentlig bare sådan lige ..."

Leder: "Ja, det skal du være så velkommen til"

Medarbejder: "... at få vendt – ja" [fuldfører ikke sætningen]

Leder: "Ja – [fem sekunders, lederen griner til medarbejderen] – ja, øh hvad nu?"

Medarbejder [griner tilbage]: "Ja?"

Leder: "Vi har slet ikke udfyldt vores tid"

Medarbejder [griner]: "Nååå"

Leder [griner]: "Har du flere problemer?"

Medarbejder [griner med]: "Har jeg flere problemer – øhh"

Den sidste del af replikskiftet kan forstås som en funktion af "the schema of conversion", hvor medarbejderens vending imod sig selv, tilskynder lederen til at træde eksplicit frem som en støtte og ressource. Samtidig finder samtalen ind i en metakommentar, hvor der opstår lidt morskab over coachingmodellens genrekonvention, at det er fokuspersonens pligt til at problematisere sig selv, som er bærende for samtalen. De følgende fem minutters dialog er præget af uformel "snik-snak", og det er som om at de to samtalepartnere trækker tiden; de har da også kun talt sammen i ca. 20 minutter, og for begge parter vil det muligvis være en smule "uforløst" at afslutte her. Der sker først noget afgørende, da lederen pludselig begynder at fortælle om sig selv, men med den tydelige hensigt at hun vil spejle medarbejderen i sin fortælling:

Leder: "Altså, nu kan jeg bare kun sige, hvordan mine egne erfaringer har været som sygeplejerske. Når man er kommet et sted hen, så kunne jeg godt synes – jeg kan huske lige da jeg blev færdiguddannet, så syntes jeg: 'Aj, hvor er det skønt, nu skal jeg simpelthen bare begynde at arbejde, og der er i hvert fald ikke nogen, der skal fortælle mig, hvordan jeg skal gøre, fordi det kan jeg selv. Men det kunne jeg jo slet ikke, fandt jeg så hurtigt ud af, ik. Der gik ikke så lang tid. Så var jeg jo nødt til ligesom at spørge og at lære og så videre. Og jeg vil sige at jeg synes – nu har jeg været på flere forskellige afdelinger – og jeg synes faktisk at der hvert sted gik tre-fire år, før jeg syntes at nu kunne jeg det hele. Og så alligevel sker der et eller andet, så er der noget, man ikke kan, ik."

Medarbejder: "Jo, jo"

Leder: "Øh men det er jo også det, der gør, at det er spændende – eller det har jeg i hvert fald syntes var spændende – at jeg kunne gå hjem hver dag og syntes at jeg havde lært noget nyt. Men det skal jo gerne være noget, man bliver glad for i stedet for at blive ked af. Man skal jo gerne synes at man slår til også."

Medarbejder: "Ja, det er nok mest det første. Jeg synes også at det er spændende, altså – og jeg har også lært rigtig, rigtig meget, og nogle af de erfaringer, jeg har lavet med nogle af de situationer, der især var svære, da jeg begyndte, hvor der var en ung mor, der døde og sådan noget. Jeg tror da også, jeg har lært at sådan holde mig selv lidt mere udenfor. Altså, man tager det meget, meget nær, lige når man kommer ud."

Leder: "Ja, det er svært at lægge fra sig, når der er nogle, der dør, synes jeg."

Medarbejder: "Ja"

Leder: "Det er det. [...]"

Det er interessant at lederen med denne spejling meget præcist etablerer den dobbelte identitetsfigur, som ellers har været dominerende for medarbejderens selvforståelse hidtil. Problemet er at lederens forsøg med at spejle medarbejderen i et mere personligt narrativ ikke fungerer, hvis hensigten har været at skabe symmetri; det lykkes med andre ord ikke at skabe et fælles billede, som de begge kan bruge som målestok til at evaluere sig selv igennem. Faktisk er virk-

ningen den modsatte. For det første kvitterer medarbejderen ikke for billedet med genkendelsens glæde, hvilket for et kort øjeblik næsten kommer bag på lederen. Dernæst afviser medarbejderen at identificere sig med billedets fulde karaktertegn, idet hun kun tilslutter sig den positive side af identitetsfiguren: "Ja, det er nok mest det første", dvs. den del, der lader sig begejstre af arbejdet, og som har et stort begær efter at lære. Den anden del, den "subjekt-svage position", der ikke slår til, og som bliver ked af det, når der er noget, man ikke kan, ekskluderes i medarbejderens respons. Det er i den forstand en præcis beskrivelse af forskellen på at definere sig selv (subjektifikation) og at være defineret af andre (subjektivering). Men ikke nok med det: Medarbejderen korrigerer også meget elegant lederens billede. I stedet for at modtage billedet af en sygeplejerske, der bliver ked af det, når hun ikke slår til, så tegner medarbejderen et nyt billede af en sygeplejerske, der bliver ked af det, når patienterne dør, især de unge. En sådan korrektion foregår selvfølgelig ikke bevidst, men i relation til symmetriproblemet har situationen sin egen logik. Det er på den baggrund ligefrem værd at fremhæve at medarbejderen yder egentlig modstand igennem sit billede, hun sætter endda trumf på, idet hun tvinger lederen til ubetinget at svare på baggrund af den smertelige erfaring med de døde. En sådan udlægning er på den anden side "kontrafaktisk", fordi den på ingen måde harmonerer med lederens opfattelse af samtalens virkelighed. Nærmest tværtimod. Lederen ser nemlig et nyt spor åbne sig i forlængelse af temaet omkring det at håndtere patientens død, herunder nødvendigheden i at udvikle nogle strategier for ikke at tage det ubærlige med hjem fra arbejde. Det er sådan, vi skal forstå lederens næste spørgsmål:

Leder: "Gør du nogle ting i din fritid, som kan aflede dig lidt fra arbejdet. Jeg tænker, om du dyrker noget sport, eller?"

Medarbejder: "Jeg går til pilates"

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Øhm – og ellers ikke. Jeg synes dagene går, veninder, familie og sådan. Tiden løber. Jeg er blevet bedre til – jeg tager det ikke med hjem længere – på samme måde."

Leder: "Nå, det er jeg glad for. Jeg var lidt bekymret for, om du blev ved med at tage det med hjem."

Medarbejder: "Nej"

Leder: "Du kan godt lægge det lidt fra dig?"

Medarbejder: "Jeg er blevet bedre til det i hvert fald. Meget bedre. Jeg har fået nogle forskellige værktøjer, jeg ved ikke helt om de fungerer for mig, men jeg er blevet bedre til at lukke for det. Når jeg er hjemme, er jeg hjemme."

Leder: "Så du giver dig selv lov til at slappe af også?"

Medarbejder: "Ja"

Leder: "Det er vigtigt at du gør det"

Medarbejder: "Ja – [tre sekunders pause] ja - altså, nu når jeg har nogle sammenhængende fridage og sådan noget. Det giver mig noget helt andet end før hen. Det var bare en kaos-sommer i sommers, flere vagter, ekstra-vagter hele tiden og – man mærker bare ikke, før man for længst er gået over grænsen for, hvor meget man egentlig kan holde til. Man mærker det først alt for sent."

Leder: "Ja. Er der nogle tegn, du kan være opmærksom på hos dig selv?"

Medarbejder: "Jeg har i hvert fald fundet ud af at sådan noget med at – når folk begynder at sige til en at man slet ikke er, som man plejer at være, at folk omkring mig kunne mærke at jeg bare var træt hele tiden, slet ikke mig selv og sådan noget. Så synes jeg da – det er i hvert fald meget sigende."

Leder [i en bekræftende gestus]: "Ja, ja"

Lederens strategi giver mening på flere måder. På den ene side er lederens sproghandling helt i overensstemmelse med det billede, hun har fået af medarbejderen i løbet af samtalen, og hun forsøger at trække på nogle af de samme ressourcer, som hun har brugt tidligere i forhold til at tale som et "du" til medarbejderens "jeg". Disse ressourcer er kort sagt "mennesket i lederen". På den anden side har denne bestræbelse, hvis bærende kraft er omsorg, den funktion at det placerer medarbejderen i en jeg-svag position, og det er på den baggrund at vi skal forstå de signaler om at hun er blevet bedre, "meget bedre". Samtidig er replikskiftet på dette sted i samtalen et vidnesbyrd på coachingsprogets ydelse til en medarbejders kompetenceudvikling: Det handler om at skærpe sin opmærksomhed på sig selv, at udvikle sit sprog for sin egen selvforståelse: "Er der nogle tegn, du kan være opmærksom på hos dig selv?" Medarbejderens svar er på den baggrund i fuldkommen forlængelse af coachingdisciplinens logik: Det gælder om at vide, hvornår man ikke længere er sig selv; en tilstand man netop skal have øre for, fordi den taler til os ("det er i hvert fald meget sigende"). Herefter følger en pudsigt udveksling mellem lederen og medarbejderen, fordi vi får en situation, hvor kompetencen til at passe på sig selv åbner for en dialog, der handler om at kunne beskytte sig selv imod arbejdet. Medarbejderen eksplicit giver udtryk for at hun ikke tager ekstra-vagter, hvilket lederen straks opmuntrer hende til at holde fast i. Samtalen glider herefter over i et sprog om kompetencen til at drage omsorg for sig selv; man skal passe lige så godt på sig selv, som man plejer sine patienter:

Medarbejder: "Øhm, men jeg har også fundet ud af at jeg ikke tager ekstra-vagter og sådan noget. Jeg vil gerne tage, hvis det brænder meget på. Ellers så gør jeg det ikke, for det kan jeg ikke. Og det har jeg bare ligesom –"

Leder: "Ja, det må du så også bare holde fast i."

Medarbejder: " – bestemt mig for. Det har heller ikke været noget problem, altså. Jeg synes ikke at man har følt – jeg er ikke blevet ringet til i rigtig, rigtig lang tid. Øhm, [tre sekunders pause] - ja. Men jeg tror at jeg kan mærke det nu, hvis jeg kommer til det punkt igen, hvis det bliver for meget."

Leder: "Så du kan nå ligesom at sige stop indenfor – ligesom prøve at drage lidt omsorg for dig selv!"

Medarbejder: "Ja"

Leder: "Fordi – helst lige så godt som du drager omsorg for patienterne og dine kolleger, så skal man jo passe på sig selv."

Medarbejder: "Det er rigtig nok"

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Nej, så det bliver bedre. Det kan altid – man kan jo altid gøre mere, ik"

Leder: "Ja, det kan man jo altid"

Medarbejder: "Jeg er i hvert fald kommet langt.

Leder: "Det må du holde fast i."

Medarbejder: "Ja"

Efter en halv time er samtalen ved at blive bragt til sin afslutning. Der indtræder den form for forlegenhed, som næsten altid følger efter en samtale, der har været "inde under huden" på den ene part, en forlegenhed som også har den lethed og blufærdighed over sig, når man i fællesskab erfarer at rejsen i bevidsthedens landskab er kommet til et naturligt ophold. Afslutningen bliver samtidig et udkast til en fremtidig kontrakt, medarbejderen er kommet meget langt, men det skal ikke afholde hende fra at komme igen:

Leder: "Ja" [fire-fem sekunders pause]

Medarbejder: "Ellers så tror jeg ikke lige – øh, umiddelbart"

Leder: "Nej, det, øh [griner] - vi snakker bare sammen igen senere. Vi kan bare lave en ny aftale, så kan vi se, hvordan din plan ser ud i det nye år, måske"

Medarbejder: "Ja, det kunne være rigtig, rigtig rart."

Leder: "Det finder vi ud af"

Medarbejder: "Det er super"

Leder: "Det er godt"

Medarbejder: "Det er godt"

Leder: "Ja" [begge griner]

Medarbejder: "Det er helt varmt, jeg er helt rød i hovedet"

Leder: "Ja, det skal du ikke tage dig af"

Medarbejder: "Nej, ja – skal ... Ja?"

Leder: "Ja, men øh - jeg håber i hvert fald, det hjalp lidt på det hele"

Medarbejder: "Det gjorde det. Det er meget rart at få lov til at sige det højt. Man opfatter heller ikke altid, hvor langt man er kommet, før man egentlig siger det, vel?" [begge rejser sig op]

Leder [stående]: "Nej, men det lyder da som om at du er kommet rigtig langt"

Slut: 29, 45 min.

16.3 Case 9 – samtalekonstellation 3 (leder som coach)

16.3.1 "At tale ud af posen"

I denne case skal vi se nogle af de samme temaer komme i spil som i den forrige samtale mellem en leder og en ung medarbejder, men på en anden måde. For det første foregår samtalen på en helt anden scene, og den gennemspilles af en leder og en erfaren medarbejder, som indgår i et direkte referenceforhold. Det, der først og fremmest går igen, gælder vanskelighederne med at integrere forskellige sprogspil, der fordrer en særlig "humanitet", med en ledelseskontekst, hvorfra lederen taler som en autoritet. Eller formuleret i forhold til afhandlingens terminologi: Vi følger endnu engang dynamikken i Jeg-Du-forholdets dialektik implementeret og tilegnet i en ledelsessammenhæng, hvilket får nogle særlige diskursive strategier i spil, som har sine sandhedsmomenter og særlige *peripatier*, hvor den ene bestræber sig på at bistå den anden med at vende sig imod det, der er væsentigt for den enkelte selv og det fællesskab, vedkommende definerer sig i forhold til.

Samtalen er optaget på bånd og varer ca. 45 minutter. Begge de samtalende er nye i forhold til coachingpraksis, hvilket igen aktualiserer tilegnelsesaspektet i den empiriske analyse. Lederen begynder da også samtalen i selve denne problematik, idet hun understreger at hun er under uddannelse som coach – "så jeg er altså ikke spor professionel". "Men", som lederen fortsætter med henblik på coachingkontrakten, "jeg vil jo gerne hjælpe til at vi sammen kan finde en eller anden form for løsning på det, som du bringer op. Men det kan også være at vi ikke når frem til en løsning, men så er du måske kommet frem til nogle andre tanker om det."

Allerede inden samtalen er begyndt, introducerer lederen altså en forestilling om at de sammen kan finde en løsning på det, som medarbejderen bringer op. Hun nuancerer ganske vist denne tilgang (det kan også handle om at tænke anderledes). Men vi kan ikke udelukke at lederen her ubevidst opbygger forventninger på begge sider af relationslinjen til at problemet – inden hun har hørt om det – kan løses i løbet af coachingsamtalen. Som vi skal se i det følgende, så er lederens løsningsfokuserede indstilling sandsynligvis med til at fiksere samtalens mulige udvikling. Bemærk også at lederen efter at medarbejderen har forsøgt at redegøre for sin problemstilling, opfordrer hende til at tale igennem uden forbehold: "Ja, du kan jo lige så godt tale lige ud af posen", "bare fortæl"! Denne opfordring er ikke blot en vigtig "symmetrimarkør", men netop i egenskab af at være symmetrimarkør er det også en sandhedsmarkør:

Medarbejder: "Jeg har gjort mig nogle overvejelser over, hvad der kunne være spændende at bringe på banen – øh, jeg har noget i forhold til en samarbejdsrelation, som jeg vil have klarlagt for mig selv, der er rigtig mange ting bundet til den, synes jeg – både i forhold til faglighed, men også til min person og følelser, ik. Og det ved jeg ikke, om er okay; øh, det er jo selvfølgelig en, som du godt kender [stopper med at tale i tre-fire sekunder]."

Leder: "Ja, du kan jo lige så godt tale lige ud af posen ..."

Medarbejder: "Det drejer sig om [navnet på en person], som jeg synes har været sådan lidt, ja, øh – skal jeg bare sådan fortælle?"

Leder: "Bare fortæl ..."

Medarbejder: "Den ene situation ligger mange år tilbage – måske tre-fire år [beskriver et forløb, hvor medarbejderen må ringe til en overlæge for at høre, hvad patienten skal have i medicin] – og så kommer jeg med en eller anden vending, tror jeg nok, der hedder sådan noget med – 'der er åbenbart ikke nogen, der har gjort sig ulejlighed med at få det skrevet ned, eller få det kommunikeret videre' – og så flippede han fuldstændig ud på mig [i telefonen] og øh, jeg siger så til at ham at det må han undskylde, hvis jeg har trådt ham over tærne, det var ikke min mening, men vi står her og skal videre, og om han kan fortælle mig, hvad det er patienten skal ha'? – Jeg bliver sådan du ved, det er ligesom når far har skældt ud – den der 'far-snakker-og-så-holder-man-bare-kæft-agtig' – Man går lige i den der følelse, ups – jeg var simpelthen så vred, så vred; dels på grund af sjusk i forhold til patienten, og så også det at jeg når derud, hvor jeg selv bliver så gal, og at jeg ligesom ikke formår at få sagt noget uden at være sarkastisk, jeg var jo faktisk lidt sarkastisk overfor ham."

Der er flere interessante ting i det medarbejderen siger: For det første ønsker hun at få coaching på hendes reaktion i forhold til overlægen. For det andet bruger hun et billede, som er velbeskrevet i organisationspsykologien: At asymmetriske samarbejdsrelationer – og særligt når de involverer et aspekt af magt – skaber (eller genskaber) et forældre-barn-mønster, der erfares som en følelsesmæssig regression. Det er det, transaktionsanalysen kalder for "krydsede transaktioner". "Far-børn-billedet" gentages fire gange senere i samtalen. For det tredje er det bemærkelsesværdigt at situationen ligger flere år tilbage. Medarbejderen bærer altså videre på og vedligeholder denne erindring. I den forstand følger hun også et ældgammelt refleksionsskema og en sandhedsmodel, der går fra dialogfilosofien til psykoanalysen: At øget selvindsigt må følge af vores arbejde med og evne til at vende os imod særligt væsentlige erindringer. For det fjerde: Medarbejderen taler fra begyndelsen af igennem et sprog og et evalueringsskema, der gør hendes selvforhold synligt som genstand for kritik. Spørgsmålet er, hvad lederen gør i forhold til at coachingsamtalen er begyndt i denne form for selvanalyse? I første omgang vælger lederen ikke direkte at spørge ind til dette mønster, og alligevel stiller hun et spørgsmål, der går ud fra medarbejderens evaluering af sig selv:

Leder: "Ja, hvad tænker du selv om den måde, du fik sagt tingene på?"

Medarbejder: "Jeg kan godt se i bagklogskabens lys at det ikke var den heldigste måde at få kommunikeret på ... og det er så der, hvor jeg ligesom siger – nå men, det jeg har sagt, har så gjort at han har reageret på mig, og så den reaktion, han gør på mig bagefter, det er jo så der, hvor jeg tænker – okay, den har så bare ligget, vi har aldrig snakket om den, og jeg var simpelthen så gal på ham, og i lang tid tænkte jeg at det er så tålt ophold, – Han har ikke været stor nok til at snakke med mig, og jeg har heller ikke været stor nok til selv at tage den op med ham og sige: 'Hvad skete der?' - Og så har vi haft en situation igen her for nylig, hvor der sker lidt det samme."

Leder: "Okay, vil du sige lidt om det?"

Medarbejder: "Ja, det vil jeg gerne, øh – jeg skal lige [bliver følelsesmæssigt påvirket], jeg kan mærke at jeg bliver sådan – at jeg snakker hurtigt."

Medarbejderen genskaber til en vis grad den følelse, som hun har svært ved at håndtere, dvs. at italesættelsen af sin egen erindring bevæger hende ud i den tilstand, hun netop ønsker at frigøre sig fra. Det er et vidnesbyrd om at erindringen stadig fylder hos vedkommende, at den stadig er væsentlig for hende, selvom det er flere år siden, den opstod. For et psykoanalytisk terapiskema vil denne følelsesmæssige reaktualisering anses for at være et nødvendigt skridt på vejen til at give erindringen et nyt indhold, mens både kognitiv og systemisk psykologi vil være mere forsigtig med denne form negativ forstærkning. Det er imidlertid uvedkommende for denne analyse. Vi må i stedet følge de træk og mulige strate-

gier, denne respons åbner for på diskursens eget niveau, dels i forhold til medarbejderens selvførelse, dels i forhold til lederens medskabende handling i relation hertil. Medarbejderen fortsætter med at uddybe sin reaktion:

Medarbejder: "Jeg klappede bare i som en østers [...] De andre på afdelingen sagde også at det skal man ikke spørge ham om, det er bedre at spørge en anden [lederen spørger, hvad hun tænker om det] Jamen, det er da totalt uacceptabelt. Det må da være et teamsamarbejde. Jeg synes at det er sådan lidt – 'far snakker og vi andre holder kæft', ik ... altså, øh [stopper med at tale i tre fire sekunder]"

På dette tidspunkt i samtalen – efter 8.20 minutter – tager den en vigtig drejning, fordi lederen med sit næste spørgsmål tager føring på formuleringen af medarbejderens handlemuligheder og fikserer denne i et løsningsforslag: At tale med overlægen om det. Formelt sker det igennem et spørgsmål, men reelt reducerer det muligheden for at finde alternative løsninger eller overvejelser – eller at "tænke anderledes". Det er ganske vist svært at holde rede i medarbejderens historie, så det er forståeligt at lederen søger efter et fokus, men problemet er at medarbejderen åbenlyst har det svært ved det spørgsmål, der tvinger hende til at forholde sig til den situation, hvor hun konfronterer lægen efter så mange år. Det virker ganske enkelt ikke som en fornuftig strategi. Desuden tilskynder spørgsmålet hende yderligere til at se sig selv i et kritisk lys:

Leder: "Har du tænkt på at snakke med ham om det siden hen?"

Medarbejder: "Det er så der, hvor jeg ligesom på en eller anden måde – hvor jeg har overvejet, om jeg skal det [...] Jeg arbejder så lidt sammen med ham og øh. Men et eller andet sted fylder det jo sådan i mig at jeg tager det op, eller – og øh ja, det kan godt være at jeg skal have fat i ham. Jeg kan så også høre at det ikke kun er mig, der har det sådan med ham, andre er også blevet vinget ind på plads [...] Der er sådan en aura omkring det."

Leder: "Ja?"

Medarbejder: "Øh, ja hans måde at forvalte – ja jeg ved ikke, hvad han forvalter, det ved jeg ikke – Og så i min måde at reagere på – der er ligesom et eller andet sted også noget tuset over ikke at gå tilbage til ham og sige: hallo! Når der er faldet ro over det. Men han har en utrolig kort lunte, og jeg har det nogle gange rigtig, rigtig svært med korte lunter."

Leder: "Ja, hvis du så skulle tale med ham om det [...] hvordan, øh, hvordan ville du så få det bragt på bane overfor ham? Hvad ville du gøre? Har du tænkt over det?"

Medarbejder: "Jeg har da tænkt meget på den tilgang, der skulle være til det, at det ikke bliver sådan – du er dum, og jeg er klog. At jeg får fortalt, hvad der sker, at jeg ikke går videre med den faglige diskussion, som jeg egentlig synes er berettiget, fordi jeg kan mærke at han bliver så vred, og at der er så meget modstand, men jeg vil egentlig gerne diskutere fagligheden, ik."

Leder: "Jo, øh ... så du vil gerne, øh ... vil du snakke med ham om, hvad hans reaktion gør ved dig? Fordi, hvad synes du at den gør ved dig?"

Medarbejder: "Jamen jeg får jo egentlig lyst til at snakke dårligt om ham, for på en eller anden måde at retfærdiggøre mig selv. For ligesom at blive klog på om, det er mig, der er tosset. Så har man lige brug for at høre – 'hvad tænker I om det' [...] i stedet for at tage den op, der hvor den skal være – Og det bryder jeg mig egentlig ikke om."

Leder: "Så, øh – hvis du nu skulle snakke med ham om det?"

Medarbejder: "Ja, øh – "[stopper med at tale i tre-fire sekunder]"

Leder: "Hvordan ville du gribe det an, hvordan ville du henvende dig til ham? Ville du lave en aftale, eller ...? Ville du gribe ham en dag, hvor han så ud til at være i godt humør, eller...?"

Medarbejder: "Eller hvad vil jeg gøre? Ja, det er jo det – [tre-fire sekunders pause]"

Leder: "Hvor tror du, det ville være det bedste sted at afvikle en sådan samtale for eksempel? Hvis vi nu skal se på det?"

Til sidst forsøger lederen her tydeligvis at blive endnu mere konkret, da hendes løsningsforslag ikke fører nogle vegne. Hun beder medarbejderen visualisere stedet for samtalen med overlægen. I den forstand bliver denne løsning endnu engang fikseret igennem *negativ anchoring*, således at hun billedlig talt skubber hende ned ad gangen til overlægens kontor. Medarbejderens selvkritik kommer også til udtryk i forskellige variationer (f.eks.: "der er noget tuset over ikke at tage konfrontationen"), ligesom hun antyder et motiv for sin fortælling: Det handler om retfærdiggørelse.

Efter at lederen har spurgt, hvor medarbejderen i givet fald vil tage snakken med overlægen, får vi endnu en indikation på hendes vanskeligheder med denne model, og da lederen endnu en gang beder hende om at konkretisere en sådan samtale, viser hendes sprog næsten skismogenetiske tendenser:

Medarbejder: "Det skulle i hvert fald ikke være her på gangen, og et eller andet sted, så tror jeg ikke engang at det skal være her på afdelingen; det bedste ville nok være at gå ned og banke på hos ham, og spørge om han har tid."

Leder: "Ja? Hvad ville du sige til ham?"

Medarbejder: "Jamen, så ville jeg bare sige at ... øh ... at det er problematisk at vi ikke kan tage den snak, [gentager sig] at vi ikke kan tage den snak; at han bliver vred på mig, og den vrede gør at jeg klapper i, hvor jeg egentlig synes at der var basis for at, øh – Altså, han har ligesom på en eller anden måde taget en beslutning, som ikke kan diskuteres, og den diskussion, synes jeg egentlig er værd at tage ... altså det er måske ikke så meget situationen, men det er jo en måde, som ligner et mønster."

Leder: "Den følelse, du får indeni, når han reagerer sådan. Er det en følelse, du vil fortælle ham om?"

Medarbejder: "Ja, det kunne jeg godt; det ville jo være det, der ville give mening, ik – hvis han ville lytte på den, for den kan han jo ikke – altså, min følelse er min, den kan han ikke modsætte sig eller gøre mindre, eller, øhm – han kan selvfølgelig sige at sådan er det ikke ment, og så må jeg jo forholde mig til det, men min følelse bliver jo ikke anderledes af at, øh – han siger at, øh – sådan, altså – tænker jeg."

Samtalen fortsætter efter samme skabelon, men på et tidspunkt foretager den en mindre drejning, dog ikke i forhold til samtals fiksering af handlemuligheder – tværtimod – men i forhold til lederens rolle som den spørgende. Hun nøjes nu ikke længere med at spørge, hun taler nu også fra en position, hvor hun argumenterer og giver gode grunde for at dette problem bør løses igennem medarbejderens dialog med overlægen:

Leder: "Hvorfor er du bange for at han bliver vred igen?"

Medarbejder: "Jamen, fordi vi kommunikerer ikke uden – altså, det er meget overlægen, der taler, der er meget sjældent dialog."

Leder: "Ja, okay; men I skal jo begge to videre, og I skal jo samarbejde igen, så på en eller anden måde ville det jo være godt, hvis I kunne finde en måde, men det er jo ikke sikkert at han ved, hvordan han virker på folk, og hvis der ikke er nogen, der fortæller ham det, så øh."

Medarbejder: "Nej, nej – det er rigtigt. Et eller andet sted, så skylder man jo også i al respekt for ham og mig, at man gør det, ik."

Leder: "Men jeg kan godt forstå, hvis du er bange for at komme ud i en konfrontation, fordi det lyder på mig, som at det er det, der holder dig lidt tilbage."

Først placerer lederen en form for ansvar på medarbejderen og antyder at hun nærmest er forpligtet til at konfrontere overlægen med, hvordan han virker på andre, hvorefter lederen forsøger at genskabe en mere symmetrisk relation ved at vise forståelse for medarbejderens bekymring. Men spørgsmålet er, om dette forsøg på identifikation ikke har den modsatte virkning? Ikke blot konkluderer lederen på medarbejderens følelsesregister ("du er bange", "det er det, der holder dig tilbage"), men hun får netop i kraft af denne konklusion fremhævet, hvad medarbejderen endnu mangler, nemlig modet til at møde overlægen ansigt til ansigt. I det lederen altså fortæller, *hvordan* hun har forstået medarbejderen, evaluerer hun samtidig medarbejderens moral ud fra en norm, hun netop ikke lever op til. Herefter prøver lederen en ny strategi i forhold til samme løsning. Hun beder medarbejderen om at tegne et billede af, hvordan et ideelt samarbejde med overlægen vil være, en klassisk coach- og terapeutteknik som handler om at vende et andet menneske imod en positiv forestilling ud fra en ide om at et attraktivt billede af fremtiden har selvforstærkende virkning (*future anchoring, heliotropisk tænkning, pygmalion-effekten, m.m*):

Leder: "Men – hvordan kunne du tænke dig at det skulle være, når I arbejdede sammen. Kunne du sige noget om det?"

Medarbejder: "Ja, men så er det jo sådan en eller anden form for øh – at man mødes i en dialog om, hvad der er til gode for patienten, og at det ikke er en eller anden form for afpisning af et territorium."

Leder: "Jo. Så det er patienten der er udgangspunktet?"

Medarbejder: "Ja, og interessen for, hvordan man gør det godt for patienten. Altså – der er jo ingen tvivl om at jeg har stor respekt for hans faglighed; han ved virkeligt meget om de patienter, der er rigtig syge, og al respekt for det, men jeg tror bare at der er nogle ting, der er for små til ham."

Leder: "Ja, det er ikke nemt. Men du siger at du har respekt for hans faglighed. Kunne du sige det til ham, tror du?"

Medarbejder: "Ja, det kunne jeg da sagtens sige til ham – det kunne jeg sagtens. Det ville ikke være ... øh, og det har jeg – [stopper med at tale i tre-fire sekunder]".

Leder: "Og hvis du så skulle videre – øh, sådan – nej, nu bliver jeg meget leder. Det er altså meget svært det her [griner]. Men altså øh – [stopper med at tale]."

Her træder lederen for første gang eksplicit ud af coachingrummet og falder ind i lederrollen i en metakommentar ("nej, nu bliver jeg meget leder, det er altså meget svært det her"). Det kunne have været en åbning til noget nyt, men det sker ikke rigtigt. Tværtimod sætter lederen endnu mere pace på i forhold til at konkretisere og visualisere løsningsmodellen. Samtidig bliver lederens forslag om at medarbejderen kan fortælle overlægen, at hun har stor respekt for hans faglighed, et stikord til medarbejderens respons, som vi i det følgende skal se, hvordan hun griber. Hun forstår at det handler om at vælge en anerkendende tilgang, endda på en måde at arbejdsfordelingen omkring spørgsmål-svar for en kort bemærkning vender rundt mellem leder og medarbejder. Det er pludselig medarbejderen, der spørger, og lederen, der svarer:

Medarbejder: "Hvordan jeg så skulle komme videre?"

Leder: "Ja, øh, forestil dig at du sidder i situationen og – der skal jo ligesom være en god indledning, ik, så at det ikke går i sort fra starten. Og du så siger, hvad du mener om hans faglighed."

Medarbejder: "Anerkender ham først?"

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Og så siger jeg, men der er nogle ting – MEN [emfatisk] der er nogle ting, jeg gerne vil snakke med dig om? [griner]"

Leder: "Ja, altså [smiler] – Jeg ved ikke, om det er den måde, men øh, ja [stopper med at tale]"

Medarbejder: "Nej, øh nej [tre-fire sekunders pause]. Jamen, det er rigtigt, der vil jo være en eller anden form for indgangsbøn i det, ik, og man kan sige at det, der er noget rigtigt kvaj for mig – og også noget konfliktskyhed – det er at der går for lang tid. At man ikke tager den op, når gryden er varm; øhm, at jeg ligesom får den trukket for lang tid – jeg er også bange for at gå i min følelse, ik, hvor jeg enten begynder at tude eller være lille-pigen, der siger et eller andet åndssvagt, altså – hvor det er lidt vigtigt for mig at holde det på det professionelle, øhm [stopper med at tale]"

Det fremgår dog med al tydelighed at det kun er på et formelt, grammatisk niveau at asymmetrien for et kort øjeblik er vendt rundt. Medarbejderen spørger ikke for at blive klogere, men for at vise at samtalen på et indforstået niveau følger lederens hypotese. Det er lige før at dialogen på dette sted gennemspilles i farcens sprog, og rent faktisk må medarbejderen da også le ad sit eget forsøg på at gætte, hvad lederen ønsker af hende. Hun falder dog hurtigt ind i rollen igen og giver et eksempel på en selvkritik, der næsten har konfessionel form: "det er noget kvaj af mig", "jeg er konfliktsky", "bange for at gå i min følelse", "bange for at tude eller være lille-pigen", osv. Hun opstiller også et modbillede, der handler om at "holde det på det professionelle", hvilket får lederen til at gribe denne pointe, og som vi skal se gentages skemaet omkring den norm, der består i at håndtere konflikter på en anerkendende facon, og at forstå det, den anden forstår:

Leder: "Så du vil gerne holde det på et – øhm – tankeplan, eller hvad man nu skal sige?"

Medarbejder: "Ja, og det er vel også derfor at det går galt: Fordi jeg går og tænker alt for lang tid over 'hov – skal jeg gøre det, eller skal jeg lade være, eller?' Så derfor mister det lidt værdien, når tingene ligesom er gået for lang tid, men jeg tror heller ikke at det er en god ide at gøre det i situationen – der fornemmer jeg meget, at der skal man bare – øhm – pakke sammen, ik."

Leder: "Jo, men bagefter?"

Medarbejder: "Jamen, så kunne man have gået derned om eftermiddagen og sagt: 'Hallo, hvad skete der lige der? Kunne vi lige tage den? Og hvad gjorde jeg ved dig, og hvad tænker du om det? Og så vil jeg spørge ham, om han vil høre, hvad jeg tænker om det, ik altså – [stopper med at tale tre-fire sekunder]"

Leder: "Så du vil prøve at forstå ham, eller prøve at forstå hans udgangspunkt for at reagere sådan?"

Medarbejder: "Ja, det kan jeg i hvert fald gøre, ik, det er lidt det, jeg tænker, så at det ikke bliver et angreb, men mere en nysgerrighed i forhold til at sige: 'det har jeg brug for at vide, hvad du tænker omkring det' – og så fortælle, hvad det betyder for mig."

Leder: "Ja, øhm – er der gået for lang tid nu til at du synes at I kan tale om det?"

Medarbejder: "[Lang pause, 8-10 sekunder] – øhm ja, det synes jeg egentlig at der er."

Dette sted i samtalen må regnes for et afgørende moment, et tyngdepunkt, som ikke blot understreges af den lange tænkepause, som medarbejderen giver sig selv, før hun svarer. Det er også et tyngdepunkt i kraft af det svar, medarbejder giver, fordi det er en klar udmelding om at den hidtidige strategi samtalen er skudt forbi. Lederens spørgsmål virker også umiddelbart som en form for selverkendelse, hvor lederen indser at timingen er forkert i forhold til den løsning, som hun har pacet medarbejderen frem imod. Men det mærkelige er at det ikke får hende til at ændre strategi – hun følger fortsat løsningsmodellen, blot endnu mere hypotetisk ud fra en forestilling om at situationen med overlægen vil ske igen. Samtidig udvides problemet til at være en kollektiv sag for hele afdelingen. Det følgende er endnu et eksempel på, hvordan spørgeøkonomien vendes rundt, fordi medarbejderen skal gætte lederens tanke, hvilket også kunne være et eksempel på, hvordan en hypotese kan formuleres entymemisk, dvs. som en teknik, hvor en vigtig præmis er udeladt for at modtageren af budskabet selv kan føje den til. Lederen tænker dog næppe strategisk her, hun gør uden tvivl sit bedste for at hjælpe medarbejderen, samtidig med at hun har svært ved at finde ud af, hvordan og på hvilken måde medarbejderens problem også er et ledelsesproblem:

Leder: "Okay, men hvis vi så siger – øhh [stopper med at tale]"

Medarbejder: "At der sker noget næste gang?"

Leder: "Ja, nu står du igen inde på stuen, og der sker et eller andet. Hvad vil du så?"

Medarbejder: "Så vil jeg – altså, så kan jeg mærke – og det er også derfor at jeg tager den op nu, ik – for at kunne kigge mig selv i øjnene, og den reaktion det giver hos mig nu – så må jeg gøre et eller andet i forhold til at sige at det her er jo for åndssvagt, altså – Vi er jævnaldrende; vi står her som 4-årige børn, ik altså – så må vi jo ligesom komme lidt videre – også i forhold til respekten for mig selv, men også for ham."

Leder: "Hvad tænker du, hvis det er noget, der sker ofte overfor mange sygeplejersker? Hvad tror du at de tænker om vores afdeling og arbejdet her?"

Medarbejder: "Jeg tror ikke at det er ualmindeligt kendt i sygeplejegruppen at [overlægens navn] har de sider. Det ved alle."

Leder: "Ja, øh – men hvad gør det ved deres arbejdsmiljø, tænker du? Jeg kan høre at det gør noget ved dit arbejdsmiljø?"

Medarbejder: "Jo, jo – altså primært tror jeg [bliver afbrudt af lederen]"

Leder: "Og dit humør måske?"

Medarbejder: "Ja, altså nu er det heldigvis ikke så tit, jeg øh [stopper med at tale i tre-fire sekunder]."

Leder: "Nej [smiler bekræftende] – men når du nu næste gang vil tale med ham om det. Kunne du så sige lidt om, hvordan du vil gribe det an?"

En vigtig nøgle til at forstå lederens strategi og ledelse af samtalen skal formentlig findes i et af de spørgsmål, hun stiller ovenfor: "Hvad tænker du, hvis det er noget, der sker ofte overfor mange sygeplejersker? Hvad tror du at de tænker om vores afdeling og arbejdet her?" Mere end noget andet sted viser lederen her at det er dette spørgsmål, der fylder i hen-

des tanker. Lederens pace af medarbejderen i forhold til at konfrontere overlægen må forstås i lyset af den bekymring at overlægens adfærd måske er et problem, der rækker udover den konkrete case, det er blevet et kollektivt anliggende for lederen. Spørgsmålet er da i højere grad rettet til hende selv som et spørgsmål om, hvordan hendes eget ledelsesansvar kommer i spil igennem medarbejderens fortælling. Hvis denne hypotese har sandsynligheden for sig, så har lederen i lang tid slet ikke lyttet alene på medarbejderens vegne, men derimod lyttet som om problemet også er lederens. Men hvorfor falder hun så tilbage i det spor, der handler om at spørge til medarbejderens humør og hendes tanker om, hvordan hun vil gribe dialogen med overlægen an? Måske er det coachingdiskursens erfaringspædagogiske formel, der siger at den, der har problemet, også har løsningen til det.? Måske er det ledelsesdiskursens formel, der siger at ethvert problem også bør have en løsning? Måske er det en kombination, men i begge tilfælde giver det anledning til at reflektere over coachingdiskursens subjektivitetsmodel, som i en vis forstand også handler om det "spirituelle objektiv", hvilket ikke skal forstås højtideligt metafysisk. Derimod handler det om samtaleens spørgsmål-svar-metode som en funktion i subjektivitetens historie og praksisregime, hvor den der skal mobilisere svaret på et spørgsmål, må finde det i sig selv. Og det er dette "i sig selv", som spørgsmålet leder frem til, og som afgrænser subjektet fra at anskue problemet andre steder fra. Det ligger med andre ord i samtalediskursens genealogiske spørgematrix at det erkendelsesarbejde, som afsøgningen af et svar indebærer, først og fremmest må bæres igennem af det individ, der står til ansvar for spørgsmålet. Men ikke for at placere skyld – i hvert fald ikke i første omgang. Nej, det afgørende er at erkendelsesarbejdet bør ligge hos subjektet selv, fordi det er dette arbejde, der har forløsende, korrigerende eller transformerende virkning på subjektet, heraf det spirituelle objektiv. Kort sagt er idealet at subjektet først og fremmest må være subjekt for sine egne tanker for at kunne modtage sig selv, selvom den konkrete case giver flere eksempler på at det ikke er så simpelt. I sidste instans er det dog en forklaring, som fører os væk fra det, der foregår på diskursens eget niveau. Empirien kan selvfølgelig ikke fortælle os, hvordan den gerne vil fortolkes, og vi vil heller ikke være i stand til at afkode dens oprindelige mening, som om at den direkte taler til os. Det er mere et spørgsmål om, hvad det teoretiske blik tillader os at se. Tilbage til den konkrete case.

Lederen har nu meget insisterende fastholdt den model at medarbejderen skal tale med overlægen, og for første gang i samtalen ser det ud til at denne strategi alligevel bevæger medarbejderen i en lidt anden retning. Enten har hun omsider lært lektionen og svarer nu mere flydende i forhold at hun ved, hvad lederen vil have af hende. Eller også er der alligevel sket en lille forskydning i medarbejderens erindring, der gør at ord og tanker kommer lettere til hende. Når lederen f.eks. i det følgende spørger, hvordan indledningen til samtalen vil være, opfører medarbejderen en dramatiseret dialog for lederen, der indeholder en lang række konfessionelle elementer, men alligevel taler hun ikke fra en subjektssvag position. Der er ganske enkelt sket noget, og hun taler med en helt anden styrke:

Medarbejder: "Ja, men altså jeg tror egentlig – jeg har tænkt meget over det efter første gang. Der snakkede jeg med en af mine rigtig gode venner, som sagde – 'din store kujon' – og det er jeg jo sikkert. Der havde jeg tænkt meget over, hvordan jeg skulle gøre det, ik, og øh første gang jeg mødte ham, efter jeg havde fået den der telefonballe, ik, den situation havde jeg gennemtænkt meget, hvor jeg kigger ham i øjnene og siger høj – eller øh ja. Men det var totalt kujonagtigt, der var jeg 4 år – at jeg ligesom ikke tog fat i ham og sagde – 'hov, hvad var det, der skete sidste gang, vi talte sammen?' – Næste gang det sker, så vil jeg lade tingene passere, og så vil jeg opsøge ham nede hos ham selv, hvor han ikke føler sig så trængt op i en krog, som hvis det var her. Der er han på hjemmebane, og [stopper med at tale i to sekunder]"

Leder: "Men indledningen til en sådan samtale – hvordan ville den være?"

Medarbejder: "Det ville være at tage situationen op: '[lægens navn] nu er det jo ikke første gang at vi har en kommunikationsbrist, og det er ikke fordi, at jeg på nogen måde vil sige at det er din skyld. Det er lige så meget min, men vi trigger åbenbart hinanden. Og den situation har jeg brug for at vende med dig. Jeg vil ikke sætte spørgsmål ved din faglighed, du er pissedygtig og al ære og respekt for det ...' [afbryder sig selv] – nej, det lyder ikke særlig godt. Jeg finder på et eller andet. Og – så vil jeg fortælle ham, hvad han gør ved mig: At han får mig til at føle mig, som om at jeg bare skal tie stille og gøre, som han siger. Jeg har nogle faglige argumenter, som jeg ikke kan trænge igennem med, men jeg møder bare en mur. Det får mig til at føle mig som 'mig-fire-år', der får skæld-ud. Men det betyder, at jeg bagefter kommer til at tale dårligt om dig til mine kolleger, og det har jeg ikke lyst til. Det er mangel på respekt for dig som menneske. Og – ja [pause tre-fire sekunder] så vil jeg spørge, hvad han tænkte i situationen. Kunne vi snakke om det faglige, det konkrete i forhold til patienten ... [bliver afbrydt af lederen]"

Leder: "Ja, så du vil passe på at det bliver noget fagligt, og hvordan det ser ud fra patientens perspektiv?"

Medarbejder: "Ja – med fare for at den diskussion ender i, hvor den startede. Jeg må tage udgangspunkt i min følelse, og hvordan jeg ser det i forhold til patienten. Og være nysgerrig på, hvad han ser. Men jeg skal jo ikke have ret – altså det må jeg også tænke på – jeg skal jo ikke derned for have ret i mit synspunkt.

Leder: "Nej, men du går derned til ham med et åbent sind?"

Medarbejder: "Ja"

Leder: "Det kræver lidt mod, men øh [stopper med at tale i tre-fire sekunder]."

Medarbejder: "Jo, jo – og det er jo så det, jeg ikke har haft"

Leder: "Men, du skal jo videre, og det skal han også."

Vi er her tilbage til temaet omkring det manglende mod og at gå ned til lægen med et åbent sind (anerkendelsesskemaet), hvilket angiveligt er grunden til at lederen ikke fuldfører sin sætning. Det vil virke stødende at sige direkte til medarbejderen at hun mangler mod; derfor er det en udtalt præmis, som medarbejderen selv kan sige højt ("og det er jo så det, jeg ikke har haft"). Lederen fortsætter samtalen ud fra anerkendelsesskemaet om det "åbne sind":

Leder: "Så du går derned med åbent sind?"

Medarbejder: "Ja – uden at have en facitliste over, hvad der skal komme ud af det."

Leder: "Ja"

Medarbejder: "Men egentlig bare en afsøgning af, hvad der ligger bag."

Leder: "Ja, du vil benytte dig af en anerkendende form?"

Medarbejder: "Ja – men også den der stædighed med at få gjort op med at være konfliktsky eller kujonagtig, eller hvad man kunne kalde det."

Det er interessant at medarbejderens igen viser stor kompetence udi tilegnelsen af anerkendelsesskemaet og selvevalueringsskemaet. Måske hører de to elementer nærmest sammen? I hvert fald følges den formelle accept af den anerkendende tilgang af en form for konkluderende selvransagelse – opgøret med den konfliktsky side af medarbejderens

person. Dette sted bliver et passende sted for lederen at stoppe coachingsamtalen. Bemærk, hvordan den umærkeligt har et efterspil.

Leder: "Ja, men skal vi så sige at vi stopper her? [griner]"

Medarbejder: "Ja, det kan vi godt" [griner tilbage til lederen].

Lederen [umiddelbart efter]: "Jamen, det synes jeg lyder som en rigtig god ide – at gøre det på den måde – [fem sekunders pause – ingen siger noget] – jeg skal nok støtte dig."

Medarbejder: "Nå, ja – nu kan man sige at det ligger lidt langt tilbage, men øh [tøver to sekunder]"

Leder: "Jeg tror det kommer igen"

Fortsættelsen af samtalen efter at lederen formelt har afsluttet coachingkontrakten er interessant, dels fordi lederen er meget hurtigt tilbage i lederrollen for at bekræfter medarbejderen i den strategi, som hun fra ende til anden er ledt frem til af lederen selv. Medarbejderens sidste replik bekræfter det, som har ligget klart meget tidligere, at hun ganske enkelt ikke er tilbøjelig til at gennemføre strategien med at konfrontere overlægen, og i det perspektiv må hendes replik forstås som en sidste mobilisering af modstand mod lederens dagsorden. Lederens sidste bemærkning – "jeg tror det kommer igen" – kan vel ikke betyde andet end at konflikten måske nok ligger langt tilbage, men den bliver også båret videre i tiden herefter.

Den ledelsesbaserede coachingsamtale, som den er gengivet ovenfor, viser mange kvaliteter og konfliktflader ved symmetriproblemet og det "sprog", som coaching tilegnes igennem af en leder, som er ny på coachingfeltet: Lederens markering af en "tillidskontrakt" ("du kan lige så godt tale ud af posen"); lederen, der er løsningsfokuseret, mens medarbejderen ønsker at forstå sin egen reaktion bedre; medarbejderens selvkritik, der næsten har bekendelsesagtig karakter (især medarbejderens billede på at hendes egen opførsel svarer til et tre-årigt barns, et billede som gentages tre-fire gange); vendingen, hvor rollerne byttes om – medarbejderen spørger om hun skal gå til overlægen på en anerkendende måde. Dette sted er i øvrigt kun på overfladen en vending fra asymmetri til symmetri – reelt intensiveres asymmetrien mellem leder og medarbejder, fordi hun nu taler lederen efter munden. Og endelig det sted, hvor lederen bryder ud i en meta-kommentar og reflekterer over, hvor svært det er at coache som leder. Alt i alt en case, der belyser, hvordan coachingmodellen indgår som en funktion i "the schema of conversion".

16.4 Case 10 – samtalekonstellation 3 (leder som coach)

16.4.1 Konkurrerende narrativer og kampen om anerkendelse

Den sidste case er speciel som eksemplifikation af ledelsesbaseret coaching i forhold til de to forrige eksempler, fordi den foregår imellem en leder og to medarbejdere. Der er altså tre samtalepartnere. Det er også vigtigt at vide at samtalen er nummer to i et coachingforløb imellem lederen og de to medarbejdere, idet de har afholdt en coachingsamtale før et par måneder tidligere. Det er særlig interessant at få denne detalje med, dels fordi de to medarbejdere i den kommende case et par steder refererer til "sidste gang", dels fordi lederen i den anden runde faktisk prøver at forhandle selve coachingformen med mig som observatør. Hun finder coachingformen lidt kunstig og foreslår at vi ikke kalder det coaching, men i stedet finder på noget andet. Allerede inden samtalen er i gang, møder vi altså et eksempel på, hvordan ledelsesbaseret coaching udfordrer lederen på rollen som coach. Jeg svarer at det ikke er så afgørende, men at jeg synes vi skal fastholde coachingmodellen; det er nu engang det, jeg undersøger, og som de har indvilliget i at lade mig observere. Desuden – anfører jeg videre – er det netop samtalens "kunstighed", som kan gøre os klogere på coaching-baseret ledelse. Det argument accepteres, og samtalen går ind i den første fase.

Coachingsamtalen indledes nu på den måde at de to medarbejdere hver især får mulighed for at fremlægge et emne. Her bliver det klart at den ene medarbejder (medarbejder 1) er mere engageret i sit emne end den anden (medarbejder 2). Det er i øvrigt et klassisk mønster, jeg har set før i forbindelse med gruppecoaching, at der hurtigt opstår en form for asymmetrisk arbejdsfordeling i gruppen i forhold hvem, der er rede til at sætte mest på spil af sig selv. I den konkrete situation kommer dette mønster til udtryk ved at medarbejder 1 meget gerne vil tale om en konfliktsituation i personalet fra dagen i forvejen, hvor man diskuterede den kommende julefrokost. På personalemødet ytrer hun ønske om at julefrokosten kommer til at ligge på en dato, hvor hun ikke har sin søn, hvilket imidlertid fører til "fnidder", fordi en af medarbejder 1's kolleger stiller spørgsmål ved det hensyn, bl.a. på baggrund af en kommentar om at "han (sønnen) efterhånden må være stor nok til at være alene hjemme". Der opstår også en situation omkring en tredje kollega, der fortæller at hun ikke har råd til at deltage i julefrokosten, hvilket fører til et forslag om at de andre i gruppen kan splejse til kollegaen. Men i første omgang er medarbejder 1's case defineret på at baggrund af at hun bliver stærkt provokeret af de to kollegers udsagn om hendes søn. Hun føler sig anfægtet på sit privatliv, og det vil hun gerne have coaching på af lederen. Medarbejder 2 indtager en mere passiv position og giver på sin side udtryk for at hun ikke rigtigt "har noget", men hun kan da godt fortælle om en familie, hun er sygeplejerske for, og som hun har fået supervision på før. Problemet er blot at familien nu er flyttet til en anden kommune. Casen virker med andre ord ikke tilstrækkelig aktuell. Lederen vælger alligevel at stille det som et åbent spørgsmål i formuleringen af coachingkontrakten, hvilken case, der skal vælges, fordi det ifølge lederen næppe er muligt at give samtalen kvalitet ved at nå dem begge. Det giver følgende replikskifte omkring coachingkontrakten:

Leder: "Så er vi i den situation at vi skal vælge, og jeg går kl. 10, så vi skal ligesom have det afsluttet, inden kl. 10, og vi skal finde ud af, om vi fastholder en ny aftale. Så det jeg forestiller mig at vi gør nu – altså det, jeg oplevede sidste gang, at hvis vi ligesom siger at du får halvdelen af tiden, og du får den anden halvdel, frem for at sige – 'så

gør vi noget færdigt' – det er også sådan vi er vant til at arbejde, vi er ikke vant til at der ikke er tid nok, fordi vi *gør* [med emfase] det bare færdigt, så sætter vi noget andet til side, for ligesom at få ryddet så meget op, så vi kan gå videre. Derfor tror jeg at vi bliver nødt til at sige at vi tager en af jer, og så gør vi det færdigt, og så må vi se, om der er mere tid til at tage den anden."

Medarbejder 1: "Fordelen ved at vælge den med julefrokosten er at vi begge to kan være på, og man kunne måske køre den som et parløb? [pause, 3-4 sek.] ... at du ikke først tager mig og så [kollegas navn] eller omvendt?"

Det er interessant at følge, hvordan medarbejder 1 udfordrer lederens kontraktudkast. Hun foreslår ikke blot at hendes egen case bør være emnet for samtalen, hun mener også at den er relevant for medarbejder 2, hvilket gør at de kan være på samtidig. Lederen afviser ikke den model, men spørger yderligere ind til den. Faktisk drejer hun den også i en interessant retning, idet hun vælger at forstå medarbejder 1's forslag som en coachingmodel, hvor lederen får en mere tilbagetrukket rolle, hvor de to medarbejdere snakker med hinanden, og først derefter "går" lederen ind i det:

Leder: "At I to snakker, og jeg så går ind i det. Eller hvad?"

Medarbejder 1: "Nå ja, det kunne også være skægt!"

Leder: "Ja?!" [pause, ca. 5 sekunder] Hvad siger du til det [henvendt til medarbejder 2]?

Medarbejder 2: "Ja, ja ... [pause, ca. 3 sekunder, griner] Jeg har bare slet ikke ... [griner]"

Leder: [smiler] "Du ved slet ikke hvad du skal snakke om?"

Medarbejder 2: "Nej, jeg tænker – Gud! – lige sådan, men øhm .."

Leder: "Ja?"

Medarbejder 2 [med lav stemme, antyder at emnet ikke siger hende noget]: "Det ved jeg ikke, det kunne sikkert blive interessant ... [griner]"

Medarbejder 2's respons på coachingkontrakten siger med alle de velkendte non-verbale virkemidler at hun ikke finder casen særlig interessant. Det er endda lige før at hun siger eksplicit: "Gud, skal vi virkelig bruge krudt på det?" Det er en respons, som straks får medarbejder 1 på banen, hvor hun forsøger at fastholde medarbejder 2 på sin andel i situationen:

Medarbejder 1 [henvendt til medarbejder 2]: "Men du oplevede da noget af det! Du var da inde og sige noget, da ..." [bliver afbrudt af lederen]

Leder: "Men prøv lige at hør – vi skal lige snakke om konceptet først, ik? Det, vi så skal gøre er at I to snakker om det – øhm, det er bare en måde, ik – I prøver at snakke om, hvad I ser, der har været vigtig for jer. Hvad I har oplevet, hvad var godt, hvad var skidt, hvad kunne være anderledes, og de der ting. Og så øhm, når der er gået lidt tid, og I har snakket om det, så kan vi prøve at se, hvad der sker. Hvis vi giver tre minutter til den ene og tre minutter til den anden, så at I ikke sidder og afbryder hinanden, sådan at I ligesom får lov til at snakke færdigt [Medarbejder 1 bryder ind]"

Medarbejder 1: "Men kan vi ikke gøre det sådan at vi får lov til at snakke færdig i stedet for at blive afbrudt efter tre minutter, for så får vi samme situation som sidst!?"

Leder: "Jo, lad os gøre det! Jeg skal lige hente et stykke papir"

Lederen vælger i denne situation at tage samtalens lederskab på sig, hun afbryder medarbejder 1's forsøg på at engagere medarbejder 2 for "den fælles sag". Lederen opstiller endda relativt stramme regler for at de to medarbejdere skal have lige muligheder og opstiller i den forbindelse en klassisk heuristik for en kontrakt, der har "sandhedskontraktuelle" elementer: Det drejer som at se på en særlig måde, at spørge sig selv, hvad der er vigtigt for dem, hvad de har oplevet, hvad der er skidt, hvad der kunne være anderledes. Igen vælger medarbejder 1 at udfordre lederens ledelse af samtalen, idet hun påberåber sig retten til at tale ud, hvilket også er en sandhedsmarkør. Lederen tager det positivt og tilslutter sig endda med begejstring, men samtidig er de to medarbejders indbyrdes relation blevet sat op asymmetrisk, og mens lederen henter papir, får det igen medarbejder 1 til at gøre fælles sag med medarbejder 2:

Medarbejder 1 [henvendt til medarbejder 2]: "Det er skægt – du snakker jo også – eller - du er roligere end mig, men det er andre ting, der gør dig hidsig end mig. Jeg har set dig gal, og du har heldigvis også set mig rolig"

Medarbejder 1 siger forskellige ting her, dels reparerer hun noget af den asymmetri, der har indfundet sig, ved at sige: "Vi kender hinanden, vi har en fælles historie og har set forskellige sider af hinandens temperament". Samtidig må medarbejder 1's henvendelse forstås som en appel til medarbejder 2 om at forstå hendes situation: Selvom de to kolleger bliver engageret af forskellige grunde, så er det en appel til medarbejder 2 om at have forståelse for at denne sag betyder noget væsentligt for medarbejder 1. Der er noget af hende selv på spil. Appellen bliver imidlertid ikke mødt af medarbejder 2, fordi lederen kommer tilbage til bordet, og det sætter gang i en anden fase af coachingkontrakten, hvor medarbejder 1 og medarbejder 2 fortsætter med at positionere sig forskelligt. Medarbejder 1 arbejder for at engagere medarbejder 2, som på den anden side ikke lægger skjul på at hun ikke har noget på spil i emnet:

Medarbejder 2 [griner tilbage til 1, men siger til lederen, der er kommet tilbage]: "Vi driller hinanden"

Leder [griner med]: "Det er glimrende! [pause, 2-3 sekunder] Hvem af jer skal starte? Kan I blive enige om det?"

Medarbejder 2 [smiler]: "Det er ikke sikkert ..."

Medarbejder 1 [henvendt til medarbejder 2]: "Du må gerne starte ..."

Medarbejder 2 [protesterer]: "Jamen, det er jo dig, der ligesom ..."

Medarbejder 1 [følger hurtigt op]: "Nå, okay, jeg var bare en gentleman [alle griner], men jeg vil gerne starte. Tager vi hele julefrokosten, eller?"

Leder: "Du skal lige finde ud af, hvad det du vil [retter sig selv], hvad det er I vil, øhm ..."

Medarbejder 1: "Det kan da godt være at vi skal tage det hele, for det hænger jo sammen."

Lederen: "Nu troede jeg at vi skulle snakke personalemødet, men det var julefrokosten?"

Medarbejder 1: "Det var kun julefrokosten, det var ikke personalemødet i går, nej, alt det øh ..."

Leder: "Ja, ja, ja – jeg skal bare forstå."

Medarbejder 1: "Har jeg gjort det forståeligt, hvad jeg gerne vil? [henvendt til medarbejder 2] Er du enig i det?"

Medarbejder 2: "Ja, ja – jeg har bare ikke helt enig i [rømmer sig], enig i hvad vi skal. Men jeg kører bare med."

Medarbejder 1: "Men skal du ikke være det? Er det ikke sjovest?"

Medarbejder 2: "Jo"

Medarbejder 1: "Altså, der var jo debat om julefrokosten, både med at finde dato og, øh. Der var jo lidt vigør dér. Og så det med pengene, det var den del af det, jeg synes – det kunne have været håndteret mere smooth, men det var ikke fuldstændig gnidningsfrit."

Medarbejder 2: "Ja"

Medarbejder 1: "Er du enig i, øhm?"

Medarbejder 2 [med mindre deltagende stemme]: "Ja"

Medarbejder 1: "Det var bare det, jeg kunne tænke mig – nej, jeg må indrømme, da jeg kørte hjem i går, tænkte jeg: 'Nej, det er en børnehave.'"

Leder [henvendt til medarbejder 2]: "Så du er med?"

Medarbejder 2 [i samme, passive toneleje]: "Ja"

Leder: "Godt, så synes jeg bare at I skal køre"

Mellemtid: 6,00

Medarbejder 1 udvikler nu en lang og detaljeret fortælling om, hvordan hun oplevede diskussionen omkring forberedelserne til julefrokosten. Hun fortæller at hun blev følelsesmæssigt involveret på grund af kommentarerne til hendes søn, og hun blev forundret og blufærdig over at man på mødet ønskede at diskutere en kollegas privatøkonomi for at få hende med til julefrokosten. Tre gange i løbet af medarbejder 1's fortælling kommer medarbejder 2 med små kommentarer, bl.a. for at præcisere nogle fakta i medarbejder 1's udlægning. En enkelt gang siger hun også en morsomhed, som ikke direkte er vendt imod medarbejder 1, men som snarere er henvendt til lederen i form af en appel om at grine med, hvilket lykkes. Medarbejder 1 reflekterer endelig over den tredje kollega, der har økonomiske problemer i forhold til sin deltagelse i julefrokosten, men hun giver udtryk for manglende forståelse i forhold til at emnet bliver et kollektivt anliggende i kollegagruppen:

Medarbejder 1: "Og jeg har dyb respekt for at man siger: 'Min situation er sådan her nu.' – Men så ville jeg måske bare have sagt at jeg kommer ikke denne her gang, men hold kæft jeg håber I får en god fest, men det der [bliver afbrudt af medarbejder 2]"

Medarbejder 2: "Det tror jeg også var vedkommendes mening."

Medarbejder 1: "Det tror jeg også"

Medarbejder 2: "Vedkommendes mening var bare at nævne ... [bliver afbrudt af 1 med lav stemme]"

Medarbejder 1: "Det er mig, der skal snakke"

Medarbejder 2 [kigger på lederen]: "Okay, jeg troede bare at jeg måtte kommentere ..."

Lederen [med et smil]: "Du må lige vente lidt"

Medarbejder 1 [griner og skal til at begynde at tale videre, men bliver afbrudt af lederen]: "Jeg tror ..."

Leder [stadig med lidt mere munterhed]: "Vi håber at [medarbejder 1's navn] på et tidspunkt ... [bliver suffleret af medarbejder 1 selv]:

Medarbejder 1 [griner]: "Stopper ..."

Leder [fortsætter sætningen, henvendt til medarbejder 2]: "trækker noget luft, og så kommer vi til [medarbejder 2's navn]"

Medarbejder 1 lader sig ikke umiddelbart forstyrre af medarbejder 2 og lederens alliance, der driller medarbejder 1's talestrøm og fortælling. Hun fortsætter i stedet med at uddybe det, hun er blevet anfægtet af, som dybest set handler om en modvilje mod at gøre en kollegas privatøkonomi til et fælles emne i "rundkreds". Det var uværdigt at der kom så meget "fnidder" ud af det. Hendes personlige vinkel med hensynet til hendes søn er på den konto gledet i baggrunden. Lederen kommer nu ind i samtalen efter ca. 12. minutter, hun kommenterer ikke yderligere på medarbejder 1's fortælling, men inviterer i stedet medarbejder 2 ind i samtalen, der på forskellig vis distancerer sig fra problemet i sagen: "Ja, altså jeg har jo slet ikke tænkt det på den der måde!" Eller som i følgende:

Medarbejder 2: "Det kan da godt være, der kommer fnidder, det har jeg slet ikke tænkt, jeg har slet ikke tænkt over situationen. Men det er da rigtig, at når der kan blive så meget fnidder over bare en dato – så øh [lang pause, 14 sekunder, helt stille] – ja, jeg ved ikke – det har nok ikke fyldt så meget hos mig. [fem sekunders pause] – så, øh – jeg har f.eks. slet ikke tænkt over den seance fra jeg kørte hjem igår, det har jeg simpelthen ikke haft tid til!"

Det er på dette sted tydeligt at medarbejder 1 og 2 har forskelligt engagement i samtals case og emne. Stemningen er trods alt god, og da medarbejder 2 afrunder sit synspunkt, smågriner alle forsonligt til hinanden, lederen river et stykke papir af og stiller et spørgsmål, som klart markerer en vending i samtals hidtidige mønster:

Leder: "Må jeg sige noget nu? [henvendt til medarbejder 2] Du er færdig?"

Medarbejder 2: "ja"

Leder: "For det første kunne jeg godt tænke mig at I prøvede at forklare 'fnidder'. Hvad betyder 'fnidder'?"

[syv sekunders pause]

Medarbejder 1: "For mig er det sladder"

Leder: "Det er sladder?"

Medarbejder 1: "Det er sladder, og sådan lidt kommentarer i krogen."

Medarbejder 2: "Ja, jeg ville have sagt 'snakken i krogene'. [tre-fire sekunders pause] – hvor man går og siger lidt til hinanden; så siger den ene lidt til den ene, og den anden lidt til den anden, men ikke til den person, det drejer sig om."

[fire sekunders pause]

Leder: "Hvad, øhm – når det interesserer mig, hvad fnidder er for et ord, så er det fordi, jeg tænker at [tegner en cirkel på papiret] det her er vores private, det er os selv, mig derhjemme og alt det, der foregår dér. Så oplever jeg – eller så er det sådan, og det håber jeg også at det er for jer, at arbejdet ligger herude [tegner en cirkel adskilt fra den første] – og så er der sådan en herimellem, der hedder venner, familie, måske nogle venner, der er længere ude. Jeg tænker at når vi er på arbejde – det, jeg vil sige med den her [viser tegningen] – sådan som jeg er, inden jeg træder ind ad døren, så er jeg et privat menneske, som har nogle venner og som har et arbejde, jeg skal passe. Når jeg så træder ind ad døren her, så har jeg et arbejde – og så har jeg nogle venner, og så har jeg mit privatliv herude [bliver afbrudt af medarbejder 2]

Medarbejder 2: "Hvor er kollegerne?"

Leder: "Hvad for noget?"

Medarbejder 2 [gentager]: "Hvor er kollegerne?"

Leder: "Mine kolleger er mit arbejde, og der er det at jeg tænker at der er nogle af de her, der flyder sammen, men det private og det med arbejdet, det ligger rigtig langt væk fra hinanden. Selvfølgelig er det sådan at der er noget af mig, som jeg viser på mit arbejde, noget af mig som person – ellers ville jeg ikke kunne være her – og jer som person – men jeg tænker at lige præcis det med fnidder, og det I siger med sladder – snakker om hinanden og ikke til hinanden og de ting – det synes jeg hører hjemme et helt andet sted end noget, der passer til et arbejde."

Medarbejder 2: "Så er det da den forkerte arbejdsplads, vi har fundet. Så skulle vi jo have fundet en mandearbejdsplads! [to-tre sekunders pause] for det huserer da på alle kvindearbejdspladser"

Leder: "Jamen, jeg siger det bare"

I forhold til symmetriproblemet er dette sted i samtalen vigtigt af flere grunde. For det første tager lederen tager explicit føring på samtalen, hvilket nærmest med det samme nivellerer noget af den asymmetri, der hidtil har været mellem medarbejder 1 og 2. De står nu begge til ansvar til for lederens spørgsmål, selvom lederens tematisering af samtalen ikke kan undgå at have retning imod medarbejder 1 som en form for evalueringsmodel for hendes fortælling. Det sige at en anden type asymmetri er ved at blive dominerende, hvor medarbejder 1 skal retfærdiggøre det, hun har fundet væsentligt i konflikten fra mødet omkring julefrokosten. Lederens model, der klart adskiller det private fra det arbejdsmæssige, er et anslag imod medarbejder 1's fortælling, og det er præcis således hun responderer på lederens initiativ. Men vel at mærke ved at bruge distinktionen mellem det private og det arbejdsmæssige til at forklare sig yderligere:

Medarbejder 1: "Lige præcis den der [peger på lederens tegning] er god til at illustrere, hvad der gik galt i går, for der blev det private og arbejde blandet sammen i en fuldstændigt misk-mask [lederen bryder ind]

Leder [med emfase]: "Lige præcis!"

Medarbejder 1: "Og det var det, der gjorde det ubehageligt for mig."

Lederen har nu fået medarbejder 1 til at acceptere præmissen for det problem, der består i at blande det private med det arbejdsmæssige sammen, hvorefter at hun vender dette skema imod medarbejderne selv og beder dem reflektere over deres egen andel i at det blev "fnidder". Det får medarbejder 2 til at protestere, idet hun jo hele tiden har fastholdt at hun ikke har noget på spil i den konkrete sag:

Leder: "Nå, ja – øhm, jeg tænker – hvad er det der gør, at I lader jer bringe i en sådan situation?"

Medarbejder 2: "Jamen, jeg tror slet ikke at jeg kommer i den situation. Jeg har slet ikke set på sagen. Jeg har slet ikke set på den sag som noget problem, den har slet ikke påvirket mig."

Leder: "Nej"

Medarbejder 1: "Men du var heller ikke personligt involveret!"

Leder [bryder ind] "Hey, vent lige lidt!"

Medarbejder 2: "Øhm, nå men jeg tænker på situationen i går – den har overhovedet ikke påvirket mig. Nej, men for mig er det egentlig vigtigere at jeg kommer ud at more mig! [med tanke på julefrokosten, red.]"

[Leder griner højt og muntert]

Medarbejder 2 fortsætter: "Og så er jeg nærmest ligeglad hvordan."

Leder: "Okay!" [griner højt sammen med medarbejder 2]

Medarbejder 2: "Så det har overhovedet ikke rykket ved mig – andet end da runden gik rundt, Gud, hvor må det være ubehageligt, og vedkommende var da også noget rød i kinderne, men jeg har overhovedet ikke tænkt fra jeg gik ud, fra den var slut, har jeg slet ikke tænkt, men jeg har heller ikke haft så meget tid til at tænke."

Leder: "Nej, det er jo det" [tre-fire sekunders pause, henvendt til medarbejder 1] "Men det fylder for dig?"

Medarbejder 1: "Jamen, ikke så meget mere. Jeg synes bare – hold kæft – altså. Men altså også det der – fordi dato: der var jeg jo personligt involveret. Den kan jeg godt forstå, den ville heller ikke have fyldt så meget for mig, hvis jeg ikke var *personligt* [med emfase] involveret."

Medarbejder 2: "Jo, men den irriterede mig mere ..." [leder bryder ind, henvendt til medarbejder 1]

Leder: "Nu er du ikke, nu er du ikke – altså [medarbejder 1 griner til lederen] – prøv lige at hør her. Den dato, som vi snakker om nu, den er du jo ikke personligt involveret i. Nu må du lige holde op."

Medarbejder 1: "Nej, men det var den der episode, hvor jeg sagde det der med ugen [at julefrokosten gerne måtte ligge i den uge, hvor hun ikke har sin søn, red.] – dér var jeg personligt involveret."

Leder: "Okay, så kunne jeg godt tænke mig – hvor er det henne, hvad er det for et felt, hvor du selv er herre over, hvor øh – hvor du ligesom føler at det bliver fridder?"

Samtalen har nu taget en asymmetrisk drejning, hvor lederen og medarbejder 1 har bevæget sig ud i en modstillet position, og hvor lederen med sit spørgsmål mere end antyder at medarbejder 1 ikke er herre over sig selv i den konkrete sag med datoen og julefrokosten. Hermed er hendes spørgsmål en opfordring til medarbejderen om at vende sig imod sig selv med et kritisk blik. Asymmetrien får yderligere intensitet af at medarbejder 2 uproblematisk har trukket sig fra historien, hun har endda fået lederen med på sin side ved at nedtone sagen med megen grin og munterhed. Situationen påvirker tydeligt medarbejder 1's refleksioner over egen adfærd, hvilket bl.a. ses direkte af det forhold i det følgende at hendes sprog opløser sig. Det bliver "skismogenetisk". Hun får svært ved at forklare sig, fordi hun på den ene side har tilsluttet sig distinktionen mellem privatliv og arbejdsliv som forklaring på det, der skete, men samtidig viser hun igennem sin egen reaktion at hun har reageret følelsesmæssigt på baggrund af en mere privat side af sig selv. Hun er med andre ord fanget i en form for "double bind": Hun må vælge enten at problematisere sig selv eller at miste lederens anerken-

delse. Uanset, hvad hun svarer, vil hun placere sig selv i en subjekt-svag position. På lederens spørgsmål om, "hvordan det bliver fnidder", svarer hun:

Medarbejder 1: "Det gør det faktisk – fordi jeg kommer netop som – fordi jeg er helt enig i den der skelnen med arbejde og privat, altså de går jo indover hinanden, den er lidt teoretisk, men i hvert fald, øhm, jeg sagde jo netop, som man gør på et arbejde: 'Jeg vil ønske en ulige uge'. Slut! Jeg havde slet ikke lyst til at fortælle noget om mit privatliv. Så bliver jeg stillet til ansvar for mit privatliv: 'Ah, [navnet på hendes søn] er da så stor' – det er et privatliv! Der har jeg det bare sådan: 'Jeg blander mig ikke i dit privatliv, og du blander dig ikke i mit!'."

Leder: "Men [nævner medarbejder 1's navn] nu er vi så en anden situation, i en ny situation. Der er opstået en ny situation, der er kommet en anden dato, der er kommet et andet arrangement. Hvad er det, der gør, [med emfase] at det bliver ved med [medarbejder 1 afbryder, de to taler oveni hinanden] – ligesom at være ..."

Medarbejder 1: "Det synes jeg egentlig heller ikke at det gør!"

Leder [fortsætter sætningen fra før]: "at være et emne? – Okay!"

Medarbejder 1: "Det var bare, fordi at vi skulle tage hele julefrokostsituationen. Og snakke – og faktisk den [kollega, red.] jeg havde mest med omkring den der uge, vi satte os og snakkede – fordi det var det, personen var sur over, vi sad og snakkede om det der med uger, hvor man sad og fortalte om ens holdninger til det dér, ik. At man har faktisk lov til at komme med ønsker, hvor hun så også til sidst sagde – 'jamen, det har man jo' – så selvfølgelig har man lov til det. Så det endte jo stille og roligt, når man snakker sammen, og det er jo der, hvor man går lidt ind i privatlivet, når man får – det er jo der, hvor privatlivet kan være godt på et arbejde – at man får en forklaring med at det ikke bliver så sort på hvidt, så at man ikke forstår hinanden. Så den er faktisk endt rigtig godt. Jeg tvivler på at hvis jeg kommer og siger igen – ja man kan aldrig vide – men hvis jeg kommer med et ønske igen, at så skal jeg stå til ansvar for mit privatliv, fordi det er det, jeg ikke gider, jeg gider ikke stå til ansvar for mit privatliv!"

Leder: "Men det redskab, der blev brugt i den situation, det redskab, du brugte i den situation. Ved du godt, hvad det var?"

Medarbejder 1: "Kommunikation [griner]"

Leder: "Lige præcis, det var netop det der med at snakke om det, ik. Det er i hvert fald det, jeg også hører, ik, at i det øjeblik at du tager emnet op og bevarer kontakten, bevarer den gode snak, så øh – og bevarer emnet, frem for at tænke noget og snakke med nogle andre. Det var lige det I sagde før med fnidder – at i det øjeblik man ikke snakker med hinanden, men at man snakker om hinanden, men ikke til hinanden, så opstår der noget, ik. Så i den her situation, der har du lært rigtig meget, ik?" [medarbejder 1 har otte gange undervejs i lederens replik samtykket med forskellige udtryk: 'jo', 'mmm', 'ja']

Asymmetrien i samtalen er her ved at være på sit højeste. Leder og medarbejder er ganske vist formelt enige om at "kommunikation er godt", men det er en læringspointe, som er mere eller mindre fremtvunget af lederens belærende tilgang til medarbejder 1. Lederens spørgsmål, "hvad er det, der gør at det bliver ved med at være et emne", kan kun høres som en kritik af medarbejder 1's adfærd, hvilket også med det samme fører til benægtelse ("det synes, jeg heller ikke at det gør"). Medarbejder 1 har i første omgang ikke noget at bekende. I stedet forsøger hun først at vende historien til et godt eksempel på kommunikation, hun har handlet modent, men lederen griber denne vending og gør den til en særlig lektie, et lærestykke, som lederen uddrager af sagen, og som hun ønsker at medarbejder 1 må give sin indrømmelse til. I lederens spørgsmål – "ved du godt, hvilket redskab du brugte i den situation?" – er det lige før at overtonerne fra en forældre-barn-relation taler med. Resultatet er at medarbejderen vælger en strategi, hvor hun dels erkender at hun har lært noget, men samtidig fastholder hun en position som selvstændigt subjekt ved forsigtigt at drage distinktionen mellem privat og arbejde i tvivl, som lederen fastholder hende i. Det er en strategi, som volder hende besvær, fordi den

splitter hendes fortælling, der ikke fremstår i en sammenhængende pointe (jf. double bind-situationen), og dermed er det netop ikke en strategi, der ikke kan fungere som et tilfredsstillende forsvar for hendes karakter:

Medarbejder 1: "Jo – [fire sekunders pause] – jeg har lært at kommunikation virker, men jeg har ikke, øh – jeg kommer aldrig udenom situationen helt, fordi at der er mange, der ikke laver den skelnen mellem privat og arbejde, som du gør dér."

Leder: "Nej, men hvad vil du så gøre næste gang, du oplever den samme situation?"

Medarbejder 1: "Hmm [med stille stemme] Jeg har jo prøvet den millioner af gange – [med højere stemme] Jeg håber, jeg vil være mere cool for hver gang. Altså at jeg bare vil sige: 'det var et ønske – jeg vil ikke destruere – se om I kan tilgodese det, eller kan I ikke, fordi I skal tilgodese andre, så er det fint nok. Nu har jeg bare kommet med et ønske... [fem sekunders pause] Jeg vil ikke begynde at kommunikere [siger et uforståeligt ord] – altså – her var det fordi, der – det er sådan som [nævner medarbejder 2's navn] beskriver det lidt, hun er meget mere cool. I hvert fald lige i denne her situation, hvor hun bare siger: 'mmh'. Men jeg kunne ikke gå og se på at der ikke bliver sagt farvel og sådan noget, det kan jeg ikke, så tænker jeg på det, og så går jeg hen og siger: 'Men hvad? Hvad søren, hvorfor siger du ikke farvel her forleden dag? - og sådan, altså. Jeg bliver nødt til lige og – og det er der jo selvfølgelig noget godt ved.'"

Leder: "Ja! Super!"

Medarbejder 1: "Men øh, men øh – men det ændrer ikke ved selve situationen. Det gør at – man kan sige at der vil altid være fnidder[leder giver udtryk for mishag ved begrebet og medarbejder 1 retter sig selv, red.] – eller ikke fnidder – der vil altid være, øh – når mennesker mødes, vil der altid være gnidninger, og dem kan man få løst ved kommunikation. Men nogle gange ville jeg ønske at folk bare netop sagde – men det her er et arbejde, så folk de kommer bare med nogle tanker, man behøver ikke at fortælle noget om sit privatliv. Men straks når vi går ind i en julefrokost, er vi jo lige ved at gå ind i privatlivet, fordi det holdes indenfor arbejdet. [to-tre sekunders pause] Men den er lagt på hylden – den med datoen."

Leder: "Okay"

Lederen lader nu medarbejderen være. Hun har fået medarbejderen til at reflektere tilstrækkeligt over sin egen uhensigtsmæssige adfærd og har selv formuleret den lektie, hun har lært af det. Vi må forstå medarbejder 1's sidste ord i replikken ovenfor – at sagen "er lagt på hylden" – som en appel om ikke at presse flere indrømmelser ud af hende. Måske fornemmer lederen også selv at hun er gået lidt for langt i situationen. I hvert fald begynder hun nu at reparere på dens asymmetriske ophold ved at give medarbejder 1 en anerkendelse for at det selvfølgelig ikke er i orden at gå uden at sige farvel, som den tredje kollega havde gjort på personalemødet:

Leder: "Ja. Altså den opførsel med at forlade etableringen uden at sige farvel og sådan noget, det er jo en opførsel, som ikke hører hjemme, det kan man gøre, hvis man er sur på sin mand eller noget, men man kan sgu ikke tillade sig det på et arbejde, så derfor bliver man nødt til at italesætte, når man oplever det der på et arbejde, ik, fordi det er ikke en okay adfærd. Det er jo det der tyranni ved at sætte nogle andre i en ubehagelig situation."

Medarbejder 1: "Og jeg trives ikke godt, når situationen er spændt"

Leder: "Det er der sgu ikke nogle, der gør. Det tror jeg ikke på, der er nogle, der gør. Jeg tror ikke på at der er nogle, der trives, når det er en dårlig stemning."

Medarbejder 1 [med emfase]: "Ja, men jeg trives *virkelig* ikke godt. Altså, jeg bryder mig ikke – jeg er den der, der prøver at lave en joke. Jeg kan slet ikke ha' det."

Det fremgår af denne episode at medarbejder 1 straks griber lederens forsonende gestus, og hun får utvetydigt slået fast at hun netop har reageret, som hun har gjort, på grund af den dårlige stemning på mødet. Her følger en pause på ca. fem sekunder, og nærmest i en form for lettelse over at have landet samtalen dér, begynder medarbejder 1 at grine til medarbejder 2 og lederen. Det interessante er at dette ophold for første gang bliver anledningen til at medarbejder 2 kommer på banen med et emne, hun har noget på spil i, og som matcher medarbejder 1's fortælling om at være midtpunkt for fnidder. Det er en situation, der går tilbage til den store DSR-strejke i 2009 og altså et helt nyt emne i forhold til det, der er talt om hidtil. Men noget i situationen har bevæget medarbejder 1's hidtil passive position:

Medarbejder 2 [henvendt til medarbejder 1]: "Men det er, fordi den blev personlig for dig, fordi jeg sidder lige nu og tænker på konflikten, hvor det var mig, det gik ud over, ik, og hvor der var alt det fnidder omkring mig. Der kunne jeg heller ikke bare sådan, som folk sagde: 'vær nu ligeglad og gør, som du selv vil og sådan' – det kunne jeg ikke."

Medarbejder 1 [ivrigt bekræftende]: "Nej"

Leder: "Altså under strejken?"

Medarbejder 2: "Ja [ca. 3 sekunders pause] – så det er jo lige så snart at det har noget med en selv at gøre."

Medarbejder 1: "Det er jo det – så kan man ikke være rolig."

Leder: "Det kunne være lidt sjovt, om der var nogle lighedspunkter mellem de to situationer?"

[fem sekunders pause]

Medarbejder 1: "Det synes jeg helt klart at der er."

Medarbejder 2: "Ja"

Leder: "Hvad er det for nogle?"

Medarbejder 2 begynder her at fortælle om en episode fra strejken, hvor hun bliver dårligt behandlet af tre kolleger, og ligesom medarbejder 1's situation er episoden et eksempel på, hvordan "fnidder" samler sig om medarbejder 2 i en offerrolle ("det var mig, det gik udover"). Medarbejder 1 er straks på banen i en gensidig identifikation, og pludseligt er en ny fordeling i symmetriproblemet indtrådt. Medarbejder 1 og 2 taler nu ud fra samme målestok, der handler om at være udsat for kollegers fnidder og misbilligelse. Medarbejder 2's fortælling har en anden tyngde end medarbejder 1's, og den sidder stadig som et nag. Lederen lytter også med et helt andet gehør til medarbejder 2 og forsøger sig forsigtigt med at spørge til, hvor medarbejder 2 i dag står i forhold til den gamle konflikt:

Leder [5-6 sekunders pause]: "Så ville der [gentager sig selv, red.], så ville der være en måde, hvor man kunne komme videre med det på? Eller komme af med det? Eller, er du kommet af med det? Eller, hvor er det henne nu?"

Medarbejder 2 [fem sekunders pause]: "Nej"

Leder: "Hvad siger du 'nej' til?"

Medarbejder 2: "Det er jeg ikke kommet af med."

Leder: "Du er ikke kommet af med det? – Det var noget med en relation til nogen, altså – det foregik jo ude et sted i konflikten, ik, det foregik ikke her, men det var jo også jeres arbejde, mens I var på konflikt [retter sig selv, red.], eller I var i konflikt, men vi andre var jo ikke en del af det, eller vi så det ikke – os, der var herinde. Men så tænker jeg – er der noget, der ligger og ulmer? Var der nogle, der forulempede dig, eller noget som, øh?"

Medarbejder 2 [uddyber episoden, hvor hun har følt sig dårligt behandlet]

Leder: "Okay. Det lyder ikke rart. Det lyder skidt. [...]Det er en rigtig ubehagelig situation, men det jeg tænker ..."

Lederen anerkender medarbejder 2's ubehagelige situation, og hun sammenfatter endda pointen, således at medarbejder 2 ikke blot er blevet dårligt behandlet af kolleger, men også af det fagpolitiske system. Det får imidlertid medarbejder 1 til at blande sig. Hun fortæller at de to cases har meget til fælles, idet de begge handler om at være blevet tvunget til at stå frem og forsvare sit privatliv i en arbejdssammenhæng. Medarbejder 2 modtager uden problemer dette initiativ til identifikation, og faktisk er det følgende replikskifte et stort eksempel på symmetri på "sprogets overflade", hvor det hele siges med meget lidt, mens de hver især taler om sit eget. Og dog er medarbejder 1 mere tilbøjelig til at bekræfte medarbejder 2 end omvendt; måske fordi hun har mere brug for at have hende som allierede. Replikskiftet er også et godt eksempel på fleksibiliteten i det mundtlige dagligdagsprog, der har næsten stichomythisk karakter omkring et ufærdigt sprog:

Medarbejder 1: "Må jeg sige noget? Jeg tænker mere at man kan sammenligne din sag med det, der skete i går, fordi i din sag var der også et arbejde, og nogle holdt meget hårdt på arbejdet og et privatliv, hvor du mere eller mindre blev tvunget til at involvere privatlivet i det [...] Der var ikke nogen, der ville hjælpe dig!"

Medarbejder 2: "Nej, tværtimod – det er nok det" [medarbejder 1 fortsætter sin sætning fra før]

Medarbejder 1: "Det var to situationer, hvor der blev håndteret fuldstændigt forskelligt. Så gruppen har begge dele i sig, det er også derfor, jeg mener at jeg har noget, jeg kan bygge det på, når jeg siger..."[afbrydes bekræftende af medarbejder 2]

Medarbejder 2: "Ja, det har du ret i."

Medarbejder 1 [opmuntret]: "Altså så øh ..."

Medarbejder 2: "De var ikke villige til at løse min situation og hjælpe mig"

Medarbejder 1: "Nej, som i går, ik, hvor der vitterlig var ..."

Medarbejder 2: "Og det kostede dem ikke noget [begge griner]"

Medarbejder 1: "Nej"

Medarbejder 2: "for at løse min ..."

Medarbejder 1: "Ja - jo det kostede dem noget fagligt, hvad det end har været, ik – altså åbenbart – må man sige..."

Medarbejder 2: "Ja"

Medarbejder 1: "Men jeg giver dig ret i at det var en ubehagelig situation for dig"

Herefter tager lederen igen over for at spørge yderligere ind til medarbejder 2's konfliktfortælling; hun lytter tålmodigt, og da hun mener at have et tilstrækkeligt billede af situationen, begynder hun at tænke i løsningsmodeller. Hun kan med andre ord ikke sidde medarbejder 2's fortælling overhørig i kraft af at være hendes leder, hun vil gerne drage omsorg for medarbejderen, hjælpe hende, men samtidig må hun vide, hvad det betyder for medarbejderens indstilling til og varetagelse af arbejdet. Dertil kommer at hele historien måske har en uudtalt fordring om at lederen bør tage handling på problemet. Er der en "skjult" besked til lederen om at overveje et muligt ansvar for at gøre noget ved konflikten? Men i rollen som coach ved hun også at hun skal gå forsigtigt frem med løsningsmodeller, som hun selv har defineret og stillet frem for medarbejderen. Det er en vanskelig balancegang, som også præger hendes sprog og forsigtige opfordring til at medarbejder 2 måske burde tale med de involverede personer om det. Faktisk er det svært at forstå, hvad lederen egentlig mener i begyndelsen af sin replik:

Leder: "Men der er jo hele den her – hvordan skal vi få det til at fungere – øh, men man står jo med sig selv, så der er jo ikke nogle herinde eller nogle af de andre, der har ret til at sige, hvordan de andre har det, vel? Så der tænker jeg, det er jo igen – øh – det der med at få snakket, at få snakket om tingene. Kunne der være en måde, hvor vi kunne øh – altså er der nogle forslag til, hvad vi skulle gøre ved det? Eller skulle vi, øh – ja ..."

Medarbejder 2 [otte sekunders pause]: "Altså gøre ved det?"

Leder: "Altså, jeg – det er fordi – jeg øh bekymres da om at du har det sådan efter konflikten, som er ved at være noget tid siden, ik – og øh [fire-fem sekunders pause]"

Medarbejder 2: "Jeg tænker bare at tiden læger alle sår"

Leder: "Okay"

Medarbejder 2: "Den bliver mere og mere glemt, ik"

Leder: "Så glemmes den også inde i dig?"

Medarbejder 2: "Det gør den sikkert – på et tidspunkt."

Leder: "Er det - ja, ja – vi har jo mange forskellige måder ..." [bliver afbrudt af medarbejder 2]

Medarbejder 2: "Men det er jo nok personer, som jeg altid vil tænke på – [tre sekunders pause] at 'jeg kan ikke regne med dig'. [tre sekunders pause] 'Du bakker mig ikke op!'"

Leder: "Nej [to-tre sekunders pause] – så hvis du arbejdsmæssigt bliver sat i en situation, hvor I skulle deles om nogle opgaver ..." [seks sekunders pause]"

Medarbejder 2: "Mmm, nej det tror jeg godt, jeg ville."

Leder: "Det er mere for at forstå – er det sådan på det – øh – udelukkende på det personlige plan, eller er det også på det arbejdsmæssige?"

Medarbejder 2: "Nej på det arbejdsmæssige, tror jeg nok, det ville være, det er jeg faktisk ikke i tvivl om, at det kunne vi sagtens, vi kunne sagtens arbejde sammen."

Leder: "Så det er som personer, du ikke øhm ..."

Medarbejder 2: "Ja! – det tr [fuldfører ikke sætningen]. Ja!"

Her ser vi flere eksempler på vanskelighederne med at forene lederrollen med coachrollen, som i dette eksempel også udtrykker et etisk dilemma: "Jeg bekymrer mig om dig, men jeg må også vide, om det har konsekvenser for dit arbejde!" Det vanskelige heri knytter sig imidlertid ikke kun til en mulig konflikt mellem omsorg og kontrol; det er selve sandhedsspørgsmålet, der gør det vanskeligt. "Sandhedsproblemet" består i, hvorvidt medarbejder 2 er blevet "en anden" på baggrund af konfliktepisoden under strejken, dvs. en person der muligvis skal tages særligt hensyn til, og som muligvis ikke ønsker at samarbejde med de kolleger, der tidligere har behandlet hende dårligt. Sandhedsmarkørerne er selve spørgsmålet om, hvor hun i dag står i forhold til konflikten, men også de veje til problemet, som samtalen sætter i scene. Her er to sandhedsstrategier: Dels må medarbejderen vende sig imod sig selv igennem sin erindring om konfliktepisoden; dels åbner lederen for et refleksionsrum, som kan have en terapeutisk erkendelses-funktion i forhold til medarbejderens forhold til sig selv. Det sidste element kommer tydeligere frem i det følgende:

Leder [fem sekunders pause]: "Har du, øh, har du tænkt over, om der er noget, du kunne tænke dig at gruppen eller jeg skulle gå ind i eller øh ..."

Medarbejder 2: "Nej, fordi jeg har ikke sådan gået og tænkt mere over den, sådan, altså det er jo snart længe siden, ik, og den forsvinder da mere og mere, den kom bare lige op nu, hvor vi snakkede om det med at det bliver personligt, [...] men det er ikke noget, der berører mig synderligt. Og derfor kan jeg måske godt se nu at alle andre kan have syntes at den situation med mig var fuldstændig lige meget, den burde jeg bare kaste over, men den var personlig for mig, ligesom den situation med datoen var personlig for [nævner medarbejder 1's navn]. Og så fylder den meget mere."

Leder: "Så kan du bruge det – lige præcis det, du selv siger nu til at hele lidt af dit eget, øhm, din egen, øhm..."

Medarbejder 2 [seks sekunders pause]: "Nej, jeg vil sige den – jeg kan mere sådan se, hvorfor at det betyder noget for [nævner medarbejder 1's navn]. Med den – altså når jeg sådan tænker – det er jo lige meget med den dato – pyt være med det – men jeg kan godt se overfor [nævner medarbejder 1's navn] at det for hende betyder noget, ligesom det betyder noget for mig, så kan jeg sætte mig ind i hendes situation nu, hvor jeg selv har prøvet det. Hvis jeg ikke selv havde prøvet det, ik, så havde jeg måske tænkt at det var da helt vildt at man hidser sig op over det, ik."

Leder: "Jo. [to sekunders pause] Kan du så også sætte dig ind i den situation at de andre under konflikten – tænkte – 'det var da ikke noget, det var da ikke noget at blive så ked af, det var sgu da ikke noget, der, øhm – altså den følelse, du havde under konflikten, da de sagde til dig [fuldfører ikke sætningen, red.]"

Medarbejder 2 [fem sekunders pause]: "Nej [griner], det tror jeg ikke."

Leder: "Kan du se, hvad det, at ..."

Medarbejder 2: "Jeg kan godt se, hvad du vil frem til."

Leder: "Nej, det, jamen det er heller ikke fordi, jeg vil tvinge dig til at nå frem til det – jeg vil bare gerne have at du kan se systemet i det, hvis det er det system for dig [tre-fire sekunders pause] – det er jo ikke sikkert at det er det; jeg tænkte bare at det måske var en parallel."

Medarbejder 2: "Ja"

Der er tre sandhedsmomenter i det, der bliver sagt her, som bør fremhæves. For det første spørger lederen, om der skal tages yderligere handling på situationen – enten af gruppen eller af lederen. Det får medarbejder 2 til at nedtone konfliktepisoden; den har nærmest kun betydning i selve coachingsituationen, fordi den fik hende til at se anderledes på

medarbejder 1's situation. At "se anderledes", at få del i et andet blik, er en sandhedsmarkør, som også vedrører et "spirituelt objekt" i den filosofiske sandhedsmodel. Men samtidig virker det selvmodsigende at medarbejder 2's fortælling ikke betyder mere end det, fordi vi har jo netop hørt i flere omgange, hvordan hun stadig bærer rundt på en nagende erindring om den. Det er i lyset af det problem at lederens spørgsmål skal forstås, det andet sandhedsmoment: "Kan hun bruge lige præcis det, at hun nu ser anderledes på situationen, til at hele sit eget sår?" – Men det kan hun ikke; det anderledes blik tjener kun til en bedre forståelse af medarbejder 1; det er med andre ord ikke stærkt nok til at frigøre sig fra erindringen om konflikten. Det tredje sandhedsmoment handler også om styrken i det anderledes blik, som lederen tester ved at spørge, om det kan få medarbejder 2 til at se situationen fra de andres sted, dvs. fra de, der behandlede hende dårligt. Men heller ikke det er blikket i stand til. Efter en længere tænkepause, svarer hun nej, hvilket får hende til at le. Grunden til at medarbejder 2 tager sig tid til at respondere, skyldes næppe at hun ikke ved, hvad der er sandt at svare. Hun er snarere i tvivl om, hvad der er strategisk opportunt, og når hun ler ad sit eget svar, så skyldes det formentlig en kombination af at hun appellerer til lederen om ikke at tage hendes svar for alvorligt, dels at det rent faktisk har været befriende for hende at svare ærligt.

Lederen tager imidlertid latteren som et signal om at medarbejder 2 måske er på vej til at erhverve sig en ny erkendelse i form af endnu en udvidelse af sin horisont: "Kan du nu se?", spørger lederen. Men det eneste medarbejder 2 kan se, er lederens motiv med at spørge ("jeg kan godt se, hvor du vil hen"), hvilket for et kort øjeblik bringer lederen i forlegenhed. Hun er blevet gennemskuet i den forstand at det er blevet tydeligt at ideen med at se situationen fra de andres perspektiv er for tilrettelagt; endnu et lærestykke som lederen har sat i scene på eget initiativ. Medarbejder 2 giver ikke mere ved dørene her, og hendes nøgterne, kontante svar – "ja" – på lederens forsøg på at forklare sig, taler sit eget tydelige sprog. På den måde er replikskiftet mellem lederen og medarbejder 2 også interessant, fordi det viser en helt anden type strategi overfor lederen, end vi så hos medarbejder 1. I denne sandhedssekvens yder medarbejder 2 meget mere modstand, og det er lige før at samtalen er blevet asymmetrisk med lederen i den underlegne position. Eksemplet peger således også på en anden interessant pointe, der viser, hvordan spørgsmålet om sandhed integrerer sig i et magtspil omkring de tre problematiseringslinjer, der er i centrum for afhandlingen: ledelse, erkendelse og subjektivitet. I det følgende skal vi se, hvordan lederen prøver en ny strategi i forhold til at bevæge medarbejder 2 til en ny erkendelse, dvs. i forhold til at frigøre sig fra sin nagfulde erindring. Lederen har opgivet strategien med at få hende til at se situationen fra de andres sted og appellerer nu til medarbejder 2's evne til at lade følelserne prelle af:

Leder: "Øh[tre-fire sekunders pause] – du var så god til at sige i går at 'det må de sgu selv ligge og rode med, det gider jeg ikke forholde mig til, det er ikke noget. Jeg har andet at tænke på end deres fnidder om julefrokost, jeg skal bare ud og feste, jeg skal have det sjovt, jeg skal – og så kan de sgu selv ligge og rode med deres datoer og deres økonomi, det gider jeg ikke blande mig i'."

Medarbejder 2: "Ja"

Leder: "Det var du rigtig god til at sige om situationen i går."

Medarbejder 2: "Ja [fire sekunders pause] ja, altså [tre sekunders pause] nej, det tror – jeg tror faktisk at man kun kan gøre det, når det ikke, øh, betyder noget personligt for en. Jeg tror at det er svært at tænke sådan, når det bliver – hvis det går en personligt på. Og hvis det netop sådan ryger ind i ens privatliv, ik."

Lederen appellerer her til medarbejder 2 ved at rose hende for hendes tanker på mødet omkring julefrokosten, hvor hun i modsætning til medarbejder 1, ikke lod sig personligt involvere, men medarbejder 2 afviser altså at den samme teknik kan bruges i den anden konflikt, der går tilbage til strejken. Ikke desto mindre vender lederen tilbage til ideen om at se situationen fra de andres sted ud fra en hypotese om at de handlede, som de gjorde, fordi de ikke kunne forstå at medarbejder 2 var personligt involveret:

Leder: "Så de står ligesom på den anden side, de forstår det ikke rigtig"

Medarbejder 2: "Hmm"

Leder: "Fordi de er ikke med i det der private, så de forstår ikke helt, ligesom du i går tænkte, 'det må de sgu selv ligge og rode med'."

Medarbejder 2: "Ja"

Leder: "Men sådan er det ikke for dig?"

Medarbejder 2: "hmm"

Leder: "Fordi det var for privat?"

Medarbejder 2: "Ja"

Leder: "Ja"

Her opgiver lederen at føre samtalen videre ad det spor, og medarbejder 2 har også tydeligt signaleret at hun ikke længere flytter sig i historien. Det er altså et egentligt brud i samtalemønsteret, hvilket får lederen til at foretage en ny vending i samtalen, en ny kontrakt, idet hun opfordrer de to medarbejdere til at evaluere samtalen, som den er foregået indtil nu. Samtidig anerkender hun at medarbejder 2's fortælling har været særlig væsentlig at bringe frem. Det sker efter 41.14 min.:

Leder: "Men for at vi nu ikke roder alt for mange ting sammen, så synes jeg at det der er klart en ting at tage op, fordi vi netop har snakket om, øh, altså vi har snakket om en model, når vi tager de faglige ting. Så det synes jeg - det vil jeg godt lige være opmærksom på. Og det tager vi på et andet tidspunkt. Men lige nu snakker vi om, øhm – synes jeg vi skal prøve at se, hvor langt er vi nået, hvad har vi fået ud af at snakke om, øh, om det her på den her måde?"

Den første, der responderer på lederens initiativ, er medarbejder 1:

Medarbejder 1 [beder først medarbejder 2 om lov til at tale]: "Jeg synes at det har været dejligt – jeg synes at det har været skønt, det har givet mig lidt en lettelse, både fordi jeg får anerkendelsen fra dig [kigger på lederen], plus at jeg samtidig også kan se nogle af de refleksioner, du sad og lavede, dem fulgte jeg lidt med i, sådan og sige – 'okay, jamen det er rigtig nok, når man er personligt involveret' – og den der skitse, du lavede med privatliv og arbejde, den satte det også helt klart for mig i hovedet, det var netop det, der skete i går, som jeg ikke brød mig om. Det var da privatliv og arbejde blev fuldstændigt mikset sammen, [...] så derfor blev den ubehagelig for mig. Jeg håber så til en anden gang at jeg vil sige mere tydeligt at jeg synes man skal stoppe det der, når det bliver så miks-maks ..."

Leder: "Så øh – nå. Så det, du har fået ud af at snakke om det her lige nu, hvad er det? Er det flyttet sig, eller har det ikke flyttet sig?"

Medarbejder 1: "Det har bestemt flyttet sig. Både at jeg har fået en anerkendelse plus det at jeg – det der med privatliv og arbejdsliv, at den var så klokkeklar i går. Så en anden gang der vil jeg sige at – 'nu bliver det lidt for mikset sammen for mig, så enten skal det stoppes, eller også så må jeg lige gå udenfor et øjeblik', altså – lige sådan at man markerer: Stop! - Og så kan folk lige få lov at reflektere, og så kan de sige – 'vi er ikke enige' – sådan er livet!" – Og så, øh [leder bryder ind]

I situationen virker medarbejder 1's respons på lederens initiativ til at evaluere samtalen ret ejendommelig. Den positive udlægning, hun lægger frem – at hun har fået lederens fulde anerkendelse, at hun virkelig har lært noget af modellen, der adskiller arbejdsliv fra privatliv – fremstår ganske enkelt "kognitivt dissonant" og utroværdig. Men som strategi i et sandhedsspil må vi imidlertid forstå det som et kompetent forsøg på at foretage et træk i kampen om at fortolke meningen med samtalen til ens eget bedste. Selvom udlægningen altså strider imod det, der er foregået, så er det et træk, der samtidig skal genetablere medarbejder 1's subjektposition. Problemet er at det ikke virker; tværtimod bevæger det lederen til at drage hele medarbejder 1's fortælling og dermed selvforståelse i tvivl. Med andre ord begynder lederen at tage den anerkendelse tilbage, som medarbejderen har givet sig selv, ja, hun vender den endnu engang rundt for at gøre et lærestykke ud af det. Medarbejder 1's fortælling bliver endnu en gang en lektie, hun må bide i sig:

Leder: "Hvis jeg lige må kommentere det, så vil jeg sige at det, der skete i går i mit billede i hvert fald – det var at folk ikke var enige med dig i at det var så, øh, øh – altså fordi de havde det meget forskelligt, de ville alle sammen gerne ytre sig – om det her, så jeg tror at du sad i en anden stol – med, med nogle andre ting, ik. Men det er fint nok at sige, hvordan man har det. Men de andre sagde jo også, hvordan de havde det. Men det, jeg tænker, det er at man skal også huske på at høre at de andre har det på en måde, som jo har lige så stor en værdi, som den måde jeg har det på, og som du har det på, ik."

Medarbejder 1: "Selvfølgelig, selvfølgelig – det er jo også det, jeg siger, så må vi gå ud – netop ikke? Sådan er det."

Leder [er allerede begyndt at se på medarbejder 2]: "ja, ja. Øh, hvad siger du [medarbejder 2's navn] – om den her måde at snakke om det her på?"

Medarbejder 2 svarer her at hun også har lært meget, og ligeså paradoksalt som i tilfældet med medarbejder 1, fremhæver hun lederens pointe med at se situationen fra de andres side. Hun takker og anerkender med andre ord lederen for en pointe, hun ganske bestemt nægtede at tage på sig under selve coachingsamtalen. Men igen: Den kognitive dissonans er mindre vigtig i forhold til formålet med at bevare lederens "face", og som en form for gensidig taknemmelighed kvitterer lederen ved at anerkende de to medarbejderes måde at deltage i samtalen på. De går frisk til sagen og er gode til at supplere hinanden, men i samme øjeblik åbner lederen for en differentiering mellem de to. Lederen siger nemlig samtidig at de er forskellige, hvilket i første omgang fører til en "mild" modreaktion; i anden omgang er konsekvensen en egentlig splittelse mellem lederen og medarbejder 1:

Leder: "Også fordi I er så forskellige, den ene snakker meget, den anden snakker ikke så meget, så – øh – kan I måske støtte hinanden i det, så det synes jeg bestemt var godt."

Medarbejder 2 [tre sekunders pause]: "Det er skægt at I siger at jeg ikke snakker ret meget [griner]"

Medarbejder 1: "Ja, jeg sidder også og tænker – ja, det reagerer jeg også på." [medarbejder 2 fortsætter med at grine]

Leder: "Ja? Come on!" [i betydningen: Sig frem!]

Medarbejder 2: "Jeg har altid fået at vide at jeg snakker frygtelig meget"

Medarbejder 1 [bekræfter billedet]: "Nu kender jeg dig jo også i en anden situation, så jeg ved jo at du sagtens kan snakke, så øh – fordi vi har kendt hinanden ..." [leder bryder grinende ind]

Leder [henvendt til medarbejder 1] "Og du er ikke til at stoppe" [griner højt]

Medarbejder 1: "Det synes, jeg er lidt strengt, det du siger. Det synes, jeg det er."

Leder: "Ja, det synes jeg også. Det må du undskylde [nævner medarbejder 1's navn og griner færdig]

Medarbejder 2: "Jeg synes at man skal passe på med at sætte de der prædikater på – at du er den rolige, og jeg er den, øh – fordi det passer i nogle situationer og i andre passer det ikke."

Leder [griner ikke mere, siger med lav og rolig stemme]: "Men det var sådan jeg oplevede det lidt nu i den her situation nu, ik."

Medarbejder 1: "Mmh"

Leder: "Ja" [fire-fem sekunders pause]

Asymmetrien på dette sted får medarbejder 2 til at blande sig for at glatte ud; det giver medarbejder 1 mulighed for at beklage sig over at få stemplet "snakker for meget", men altså ikke direkte fastholdt ansigt-til-ansigt med lederen. Medarbejder 1 sidder derefter stille i ca. 45 sekunder og har i den pause taget mod til sig for at gøre endnu et træk. Hun er sikker på at hun i virkeligheden er den, der har talt mindst, hvilket fører til at lederen direkte henvender sig til mig som en form for dommer, der kan afgøre sagen: Hvem har talt mest?

Medarbejder 1: "Det vil man kunne høre, når man hører båndoptageren igen, at i starten lod jeg være med at sige noget, og jeg lod dig [henvendt til medarbejder 2, red.] komme til hele tiden, og alligevel så bliver det – så får jeg stemplet, fordi jeg har fået stemplet, ik – altså det irriterer mig, at man ikke – fordi jeg ved at denne her gang" [bliver afbrudt af lederen]

Leder [henvendt til mig som observatør]: "Så vi vil gerne have at – når du får det der transskriberet – så vil vi gerne have at vide, hvor mange ord [medarbejder 1] har sagt, og hvor mange ord" [holder en kunstpause, jeg bryder ind]

Jeg: "Jeg er ikke i tvivl om, hvem der har talt mest"

Leder: "Det er mig?"

Jeg: "Nej, det er dig [peger på medarbejder 2, alle griner]

Medarbejder 1: "Tak! Tak!"

Leder: "Godt! Okay – det er [udråber medarbejder 2's navn som en "vinder af konkurrencen"]"

Medarbejder 1: "Men det var også fordi, jeg var bevidst om det fra sidst – nok – at fordi der fik jeg lidt stemplet, så tænkte jeg okay – nu vil jeg i hvert fald være, øh [medarbejder 2 bryder ind]

Medarbejder 2: "Så er det jo ikke en normal seance. Du sidder og holder igen!"

Medarbejder 1: "Nå, jamen det er bare – at jeg har lært af det, fordi der er jo noget om det [lederen og medarbejder 2 griner] – men, øh – der er jo noget om det, men så jeg tænkte man kan jo prøve at lære af at prøve at være lidt anderledes."

Medarbejder 2: "Jeg tror at det er fordi du taler hurtigere"

Medarbejder 1: "Ja, lige præcis, jeg taler hurtigere."

Leder [7-8 sekunders pause]: "Der kan man se."

Samtalen slutter her efter 48. minutter og giver anledning til flere interessante iagttagelser. Endnu en gang benytter medarbejder 1 lejligheden til at genetablere sin karakter. Hun er blevet uretfærdigt stemplet som et snakkehoved, har mistet anerkendelse på den konto, mens det i virkeligheden – ifølge medarbejder 1's egen opfattelse – forholder sig omvendt. Hun har været den tilbageholdende person, og hun er overbevist om at hun er den, der har talt mindst. Personligt kommer jeg til at stå som et sandhedsvidne for den udlægning. Jeg er i situationen ikke i tvivl om at medarbejder 2 har talt mest; det er hendes fortælling i anden halvdel af samtalen, som fylder mest i min erindring. Samtidig er jeg uden tvivl også tilskyndet til at støtte medarbejder 1, fordi jeg synes at hun har haft det hårdt igennem samtalen. Jeg er enig med lederen i at der er forskel på væsentligheden i de to medarbejders forskellige cases, og jeg kan undre mig over de strategier, som medarbejder 1 vælger, men omvendt kan jeg ikke slippe følelsen af at hun får en urimelig behandling af lederen. Det er mit egentlige motiv med at give mit synspunkt til kende. Det interessante er imidlertid at hvis man kigger nøje efter på samtalen, så er det forkert at medarbejder 1 har talt mindst. Tværtimod har medarbejder 1 talt mest både i forhold til tid og i forhold til det samlede antal sætninger. I en sætningsoptælling fremgår det at medarbejder 1 står inde for 202 linier, hvilket svarer til 36 % af samtalen omfang, mens medarbejder 2 står for 175 linier (32%). Lederen har talt stort set det samme (32%). Men dertil kommer at medarbejder 2 har mange sætningskonstruktioner, der kun består af et enkelt ord, og fratrækker man disse en-liniers, så er medarbejder 2's andel af samtalen kun 112 linier svarende til 20 %.

Hvad kan vi bruge den viden til? I hvert fald to ting: For det første er det et slående eksempel på, hvor langt et menneske er parat til at gå for at forsvare sin egen identitet og sandhed om sig selv. Medarbejder 1 insisterer ganske enkelt på at konstruere en fortælling, der tillader hende at bevare sin ethos; muligvis har hendes selvværd lidt skade, det kan vi ikke vide, men vi kan følge, hvordan hun kæmper for at bevare og reparere det. For det andet kan jeg konstatere at jeg har ladet mig bevæge af samtalen asymmetri til forsvar for medarbejder 1, ligesom jeg har dømt lederen fra et kritisk blik og en målestok, der trækker på nogle etiske værdier. Det motiv er uden tvivl også ledende for min fortolkning af hele coachingsamtalen. Jeg mener ganske enkelt at lederen svigter den etiske fordring, som medarbejder 1 kalder på, og hermed mener jeg ikke først og fremmest hendes historie, den er for så vidt uinteressant. Jeg mener derimod at den etiske fordring må forstås i lyset af samtalen karakter som sandhedshændelse, hvis etiske imperativ følger af medarbejder 1's udlevering af sig selv som objekt for lederens vilje til at reformere medarbejderens forhold til sig selv. Det dilemma, jeg beskrev igennem mine egne erfaringer med coachingsamtalens tilegnelsesproces, gælder i endnu højere grad for lederen. Dilemmaet mellem at tage vare på den andens billede, dvs. at lade det være, som det er, kombineret med begæret efter at hjælpe et andet menneske med at lede efter nye erkendelser om sig selv.

17. KONKLUSIONER

17.1 Generelt: Spørgsmålet om sandhed må stilles igennem symmetriproblemet i samtalen

Hvordan kan spørgsmålet om sandhed stilles, det måske vigtigste spørgsmål i subjektets historie, så det bliver et relevant problem for samtiden i dag? Der er ikke så mange muligheder, dertil er spørgsmålet for intimt, men også for besværligt. Ikke desto mindre må afhandlingens første generelle konklusion være et svar hertil: Spørgsmålet om sandhed kan stilles som et samfundsrelevant problem ved at undersøge de modaliteter, hvorigennem vi problematiserer, idealiserer og tilegner det professionelle samtalerum. Sandhed, intimitet og samtale er kongevejen til subjektets mest afgørende vendinger imod det, der er væsentligt for den enkelte selv og det fællesskab, han eller hun definerer sig i forhold til (*subjektifikation*) – eller selv bliver defineret af (*subjektivering*). Ved at undersøge på hvilken måde samtalerummet er en væsentlig opgave i den moderne velfærdsstat og dens organisationer, ved at undersøge de strategier, hvorigennem samtalen governmentaliseres, finder vi et passende svar til, hvordan spørgsmålet om sandhed kan stilles som problem og opgave i dag. Afhandlingen viser, hvordan coachingfænomenet uden tvivl må regnes for et af de mest betydningsfulde redskaber for denne governmentaliseringsproces, der har bidraget til at forme samtalerummet som et sandhedens sted.

17.2 Konklusion på analysestrategiens anvendelighed

Udviklingen af truth game-analysen har været en satsning, fordi Foucault ikke selv anvender denne betegnelse for de analysestrategier og projekter, der ellers er nært beslægtet hermed: Etikens og subjektets genealogi, subjektets hermeneutik, governmentality-studiet af ledelsen af sig selv og andre igennem samtale. Jeg mener dog at have argumenteret tilstrækkeligt for den konklusion at truth game-analysen ikke blot konceptualiserer helt centrale analysestrategiske temaer hos Foucault; truth game-analysen udfylder i endnu højere grad en væsentlig plads, dér, hvor genealogien, dis-positiv-analysen og governmentality-studiet efterlader et tomrum. Det opstår lige præcis dér, hvor disse strategier skal bringes i anvendelse på nutidig empiri, hvilket er et klassisk problem for human- og socialvidenskaberne, som ønsker at anvende Foucault empirisk og samtidsdiagnostisk, en anvendelse som Foucault ikke selv ønskede at forene i sine analyser – måske på grund af metodiske hensyn til stringens.

Det, der helt konkret fylder dette tomrum ud, dvs. det, der binder afhandlingens historiske truth game-analyser sammen med de nutidige analyser af coachingdiskursens praktiske tilegnelsesregime, er "the schema of conversion". Dette skema er et grundmotiv i den vestlige civilisations mest grundlæggende modeller for ledelse, erkendelse og subjektivitet, der følger en genealogisk linje fra Platon til ledelses- og samtaleteoriene i dag. Dette skema har ganske vist ikke den samme mening på tværs af tiden i form af en antropologisk konstant, men det er et universelt variabelt dispositiv, der er i besiddelse af en tilstrækkelig fleksibilitet, som gør det anvendeligt for enhver tids governmentality. Også coachingdiskursens. Det er i den sammenhæng ikke tilfældigt at de gamle filosofiske samtaleteknikker til vendingen af et menneskes sjæl imod det gode, det sande og det skønne har fået en genkomst i protreptikken, som er kunsten at vende et andet menneske imod det, der er væsentligt for den enkelte selv og fællesskabet. Protreptikken havde næppe haft samme relevans og aktualitet i dag, hvis det ikke havde været for coachingdiskursen.

17.3 Konklusioner på forskningsspørgsmålet

Det er indenfor governmentaliseringsprocessens horisont at afhandlingens research question skal besvares: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som samtalekunst og ledelsesdisciplin på baggrund af symmetriproblemet og dets konstitution igennem diskursive strategier for ledelse, erkendelse og subjektivitet?* Disse tre problematiseringslinjer, som gennemløbes af diskursive strategier, hænger sammen på samme måde, som magt, sandhed, videnskab, etik og moral forbinder sig med hinanden, blot på et mere specifikt niveau, nemlig på niveauet for samtalediskursens praksisregime. Disse indbyrdes forbundne diskursive strategier skal i kraft af korrelationen til hinanden yde noget til det samme skema: "the schema of conversion". Men lad os alligevel tage dem efter tur:

17.3.1 Konklusion i forhold til coachingdiskursen som strategi for ledelse

Analysen af samtalens status som ledelsesmodel, social- og humanteknologi fra scientific management til Teori U giver anledning til den konklusion at det mest tydelige mønster i governmentaliseringen af samtalerummet i det 20ende århundrede består i et spirituelt skema for en reformation og resocialisering af subjektet i forhold til de fællesskaber, det indgår i. Coachingmodellens diskursive formation og uddifferentiering problematiseres, idealiseres og tilegnes ganske enkelt igennem et karismatisk system, uanset hvor den finder anvendelse. Denne karismatiske og post-karismatiske governmentalisering er analyseret og identificeret igennem spirituelle motiver begyndende med "Kvæker-motivet" i scientific management ("det universelle venskab"), "Jeg-Du-motivet" i dialogfilosofien og psykoanalysen ("den sokratiske lov"), den adfærds- og motivationspsykologiske organisationsteori (Teori Y og Z), humanspsykologien (Zen-motivet og "loven om den kongruente terapeut-klient-relation") og i den systemisk-socialkonstruktionistiske coachingpsykologi ("mental-økologi"). I en vis forstand kulminerer dette "samtale-karisma" i Teori U, hvor subjektiviteten ikke længere vindes af den enkelte, men derimod erhverves igennem et anonymt, men skæbnebestemt fællesskab. Samtalens nådegave er endnu engang blevet reinstalleret som social teknologi.

Der er imidlertid en anden vigtig konklusion, som må supplere ovenstående: Det karismatiske system og de spirituelle grammatikker yder ikke kun noget til "the schema of conversion" og coachingdiskursens diskursive strategi for subjektivitet. Det problematiserer også samtalerelationen som ledelsesrum i kraft af at være moral og etik (og her er der ikke grund til at skelne). For at tydeliggøre denne pointe må vi generalisere leder-medarbejder-relationen i samtalen til relationen mellem stat og borger. Hvis Foucault har ret i at governmentalitetens æra begynder som en politisk krise i kølvandet på frihedsrevolutionerne og siden oplysningstiden i 1800-tallet, så kendes governmentaliteten på statsmagtens frivillige selv begrænsning som særlige væsentlighedskriterier på demokrati og liberalisme. Dette argument kan vi nu korrelere og føre tilbage til leder-medarbejder-forholdet for at konkludere følgende: Coachingdiskursens governmentality består i ledelsesmagtens og de strategiske logikkers selv begrænsning indenfor det politiske fællesskab, som moderne erhvervsorganisationer med rette kan siges at være. Det er især fra og med 2. Verdenskrig at dette perspektiv muligt, og som vi også finder i "institutional theory". Dette perspektiv legitimeres i øvrigt konsekvent af leadership-figuren som ledelsesmodel jf. dens ejendommelige sammenhæng med management-figuren, som netop er kendetegnet ved at den ikke kan implementere stat-borger-perspektivet i sin iagttagelse af sig selv som organisatorisk og socialt fænomen.

Pointen er at vi ved at korrelere stat-borger-skemaet til organisationen kan opstille følgende konklusionsdiagram, der samtidig kan forsynes med de samtaleetiske dyder: den dialogiske askese (anvendelsen af et "nej" på sig selv i samtalen med en anden) og den dialogiske eros (anvendelsen af et "ja" til samtalens anden). Diagrammet tilføjes også to andre dimensioner, dels en "samtaleøkonomisk lyttematrix", som alle betjener coachingdiskursens mest dominerende strategiske logikker (ledelse, erkendelse og subjektivitet), dels et "samtaleteknologisk kompetenceregister":

Liberalismens genus-species-relationer ift. governmentaliseringens selvbegrænsning	
Genus	Species
Stat	Borger
Professionel samtalepartner	Klient
Leder	Medarbejder
<p>Samtalekunstens dialogiske askese</p> <p>(viljen symmetri igennem frivillig selvbegrænsning, suspension af egen mening, indøvelse i den normative matrix: non-authoritarian, non-educational, non-directive, non-judgmental)</p>	<p>Samtalekunstens dialogiske eros</p> <p>(vilje til symmetri igennem kærligheden til det andet menneskes sjæl, Jeg-Du-motivet, Zen og wu wei, ethopoiesis, viljen til den andens sandhed igennem dialog, vilje til den dialogiske begivenhed som skæbne, kald og mission)</p>
<p>Samtaleøkonomisk lyttematrix for "the schema of conversion"</p> <ul style="list-style-type: none"> • At lytte til det, den anden siger • At lytte til det den anden ikke ønsker at sige • At lytte til det den anden ikke kan sige uden hjælp • At lytte til det den anden siger med hele sin krop og sjæl, men som netop ikke kan gives et dækkende udtryk i talen. 	
<p>Samtaleøkonomisk kompetenceregister: Kompetence til symmetri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetence til samtale- og sandhedskontrakt • Kompetence til den dobbelte helbredelsesmetode, hvor en ændring i den andens system forudsætter en omvendning i samtalens læringsøkonomi, hvor den, der vil hjælpe først må lære af den, der har brug for hjælp • Kompetence til at begynde, hvor den anden er, at kalibrere den andens følelser og åndedræt, at skabe rapport, match, kongruens, resonans, ubetinget positivt nærvær, harmoni, osv. • Kompetence til subjektifikationsprocesser igennem selvfortællinger 	

17.4 Konklusion i forhold til coachingdiskursens strategier for erkendelse

Ovenstående skema kan ikke blot tjene som konklusionsdiagram for governmentaliseringsen af coachingdiskursen. Det er også et skema, som viser nogle af de vigtigste elementer i subjektets historie fortolket og analyseret igennem "Jeg-Du-forholdets hermeneutik". Vi bør samtidig bide mærke i at de asketiske idealer ikke kun er idealer for selvfornægtelse, og at Eros heller ikke kun er idealer for at ville den anden det bedste. Begge dele er også udtryk for en særlig forestilling om eller et særligt instinkt for de "gunstigste vilkår for stor åndelighed" (Nietzsche 1887/1993: 104). De asketiske idealer og den dialogiske eros kan derfor bytte plads som højeste kontekst efter tur og således begge agere funktioner i en pastoral og intimteknologisk magt, der erfares som vilje til ånd, vilje til magt, vilje til sandhed. Hvorfor er coachingfænomenet og dens discipliner blevet så udbredte? Fordi coachingrummet tilbyder nogle enestående muligheder for at tilegne sig denne magt.

Det bringer os videre til næste konklusion. Coachingdiskursens mest dominerende strategi for erkendelse er en erfaringspædagogisk formel der på den side siger at enhver har de mest nødvendige ressourcer til de væsentligste erkendelser i sig selv. På den anden side kan disse ressourcer ikke sættes fri uden den andens hjælp. Det er symmetriproblemet som pædagogisk problem, der lærer os at de vigtigste veje til sandhed og erkendelse i sidste instans kommer fra relationen til den anden.

På den baggrund kan coachingdiskursen bestemmes som en sandhedspraksis, der konstituerer sig igennem strategier for erkendelse, hvor præmissen for succes altid er spørgsmålet om den andens rolle som ressource og begrænsning. Et væsentligt belæg for den konklusion er dokumentationen af, hvordan coachingsamtalen skaber rum for "sandhedsfortællinger", der har karakter af både mod og styrke, men også af den tøven og sårbarhed, som kendetegner den diskursive praksis, hvori noget vigtigt er ved at tage form for den enkelte selv og det fællesskab, som subjektet definerer sig i forhold til – eller selv bliver defineret af. Det sidste vedrører coachingdiskursens fordeling af balancerne mellem subjektivering og subjektifikation. I subjektiveringens perspektiv er coaching og andre humanteknologier redskaber i en pastoral-magt, fordi samtalen netop er det rum, der mest effektivt gør medarbejderen til genstand for sin egen frihed, ligesom samtalen intimiserer ledelsesrummet for så vidt at det appellerer til ytringen af en særlig sandhed om subjektets skjulte potentialer, drømme og begær. Men da der netop ikke findes nogle entydige analysekriterier for balancen mellem subjektivering og subjektifikation, så kan vi selvfølgelig heller ikke principielt udelukke at subjektet virkelig formår at udnytte coachingdiskursens strategier for ledelse, subjektivitet og erkendelse som en mulighed for at realisere sig selv i lyset af sine bedste tilbøjeligheder og uopdagede potentialer.

17.5 Konklusion i forhold til coachingdiskursens strategier for subjektivitet

17.5.1 Coachingdiskursen som spiritualitetens triumf i det moderne

Afhandlingen bidrager til subjektivitetens historie og genealogi igennem udviklingen af Jeg-Du-forholdets hermeneutik, som vi allerede har set gennemstrømmes af et karismatisk og spirituelt system. På den baggrund tøver jeg ikke med at konkludere at coachingdiskursens særegne strategier for subjektivitet meget nøje består i det, vi kan kalde for "spiritualitetens triumf i det moderne". Når det f.eks. diskuteres i coachingforskningen, hvorvidt ledelsesmagten tabuiseres i større ("det magtfrie rum") eller mindre grad ("den magtreflekterende coachingpraksis"), og hvorvidt denne tabuisering skyldes implementering af en terapeutisk model i erhvervsmæssig sammenhæng, så er det helt forkert. Denne tabuisering, hvilket allerede er en misforståelse, fordi det er ledelsesmagtens mulighed for selv begrænsning, skyldes i langt højere grad at en spirituel model finder støtte i en videnskabelig. Vi ser det hos scientific management, hvor Kvækmotivet integrerer sig smidigt i ingeniørkunsten, vi ser det i Hawthorne-modellen, hvor "gælden til Asklepios", guddommen for de kliniske videnskaber, stadig er bundet til forestillingen om sprogets trolddomskraft, der kan give subjektet tilbage til sig selv igennem katarsis. Denne subjektets tilbagevenden til sig selv hører grundlæggende til det samtaleøkonomiske kredsløb. Det er denne spirituelle logik, der har fået to så forskellige og intellektuelle fjender som Heidegger og Adorno til at anklage Martin Bubers Jeg-Du-filosofi for en "dyadisk" eller "spirituel solipsisme"

En anden vigtig konklusion forbinder coachingdiskursens strategier *for* og problematiseringer *af* subjektiviteten med magtspørgsmålet. Det er helt forkert at opstille spørgsmålet som et dilemma mellem magtfri eller magtbaseret, men det er også trivielt og allerede common sense. Det afgørende er at spørge til, hvilken magt, dvs. hvilken vilje til magt, der så til gengæld er på spil, når vi bilder os ind at vi fravælger den traditionelle magt og altså frivilligt træder ind i selv begrænsningens rum. Det er den vilje til magt, der handler om begæret efter at bistå den andens erkendelsesarbejde med sig selv. Det er viljen til magt, som er viljen til at lade den anden undersøge sig selv i lyset af nogle bestemte sandhedsmotiver, der alt sammen finder sin udfoldelse i samtalepraksis og tilegnelsesfelt som et sandhedsspil. Det er den magt, der har form som de bedste intentioner og de højeste værdier; det er nærværets magt, det er den lyttende magt, det er tillidens magt. Denne konklusion løser et problem for mig, som helt tydeligt taler sit eget uforløste sprog i min bog *Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin* (Dam Hede 2010). Jeg har indtil for ganske nylig været i vildrede med, hvordan jeg kan inddrage begejstringen og entusiasmen i coachingrummet som en vigtig empirisk erfaring, der samtidig kan belyse afhandlingens problemstilling og moralkritiske projekt. Jeg tror at den kan forstås som et billede på den tjenende magt, der bygger på begæret efter symmetri, og som hos fokuspersonen sætter sig igennem som friheden til at opbygge og forsvare sin identitet, mens den hos coachen sætter sig igennem som glæden ved at se sine spørgsmål blive omsat til sandhed. Dette er netop det vigtigste succeskriterium for coaching og andre professionelle samtaler, når vi spørger til samtalepraksisens succeskriterium på coachingdiskursens egne præmisser, hvilket også kan forklare den skuffelse, man sidder med som coach, når det ikke lykkes. Coachingdiskursens vilje til magt og subjektivitet er således på kort formel – hos fokuspersonen: Friheden til at forsvare sin identitet og den, man gerne vil være. Hos coachen: Glæden ved at se sine spørgsmål omsat til sandhed.

17.5.2 Fire ledelsesdispositiver formuleret på baggrund af symmetriproblemet

I coachingspsykologien lever forestillingen om at vi alle har et skjult potentiale, der er nøglen til sandheden om den bedste udgave af os selv. Det er i det hele taget karakteristisk for menneskets tænkning om sig selv, at dette selv aldrig er helt godt nok. Vi er derfor nødt til at splitte os selv i mindst to dele, en god og en dårlig – eller en god og en bedre (positiv psykologi) – hvoraf følger at vi det meste af tiden længes efter at være en anden. Men længslen efter vores bedre identitet, er tilsyneladende ikke så uskyldig, som vi tror, fordi vores mulige identiteter allerede er bundet til det sprog, hvorigennem vi kan gøre dem synlige for os selv. Coachingdiskursens balancer mellem *subjektivering* (socialiseringen i virksomhedens billede) og *subjektifikation* (selvsskabelse i frihedens billede) handler på den baggrund om, hvordan det er muligt at holde fast i forestillingen om en mere meningsfuld realisering af os selv *indenfor* en kritik af de identitetsprojekter, som det sprog, vi er overgivet til, definerer for os.

Denne balance handler om symmetriproblemet i coachingsamtalen, som samtidig fortæller historien om at sandhed (*Hvem er du? Hvad står du for?*) forudsætter intimitet (*nærvær, blottelse, venskab*). Coachingdialogens "humanitet" og "nådegave", som viser sig ved samtalen selv som en modtagelse af den "rette ånd" – fra bekendelsen til forløsningen af det uudnyttede potentiale – er udtrykt i denne forbindelse mellem sandhed og intimitet. Coachingdisciplinens grammatik og samtaleøkonomi kommer på den baggrund til syne igennem kombinationen af fire "ledelsesdispositiver", der alle principielt set er organiseret omkring den metonymiske figur mellem management og leadership (at det ene kan være repræsenteret i det andet):

1. **Humanitets-dispositivet.** En *humanisering af leder-medarbejderforholdet (mere tillid, mindre autoritet) igennem intimisering* (opbygningen af loyalitet igennem fortrolige rum til betroelser og bekendelser).
2. **Friheds-dispositivet.** En *udvidelse af frihedsrummet for personlig udvikling igennem inderliggørelse*, som typisk "hjælpes på vej" og accelereres af forskellige former for spiritualitet (først kristendommen, siden buddhismen og transcendentopsykologien);
3. **Disciplin-dispositivet.** En *optimering af performance igennem afgrænsning af en potentiel identitet i virksomhedens billede* ("den bedste udgave af dig").
4. **Samtale-dispositivet.** 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, idet de implementeres i ledelsesfeltet. På mange måder hænger disse fire ledelsesdispositiver sammen med den begrebsinnovation, der også har været i anvendelse i afhandlingen. Dispositiverne henter styrke og støtte fra "**Jeg-Du-motivet**", "**Jonas-komplekset**", "**Samtale-karismaet**", "**Samtaleøkonomien**" (*Oikonomia psychon tes dia logon*) og endelig men ikke mindst "**The Schema of Conversion**" og de pragmatisk dialogiske momenter, der forsøges etableret, vedligeholdt og omorganiseret igennem "**Sandhedskontrakten**".

17.6 Konklusioner i forhold til de empiriske tilegnelsesanalyser

Denne konklusion, der specifikt fastholder sammenhængen mellem magt, subjektivitet og sandhed finder støtte i de empiriske tilegnelsesanalyser. Her analyserer og fortolker jeg 10 cases, som er en syntese af 15 coachingsamtaler, 10 gennemført af mig selv (de første fem cases), to gennemført af ekstern coachingkonsulent, tre gennemført af ledere i forhold til deres egne medarbejdere.

Den analysestrategiske funktion af de 10 cases er at belyse "the schema of conversion" i coachingsamtalen som et sandhedsspil, hvis to vigtigste momenter er coachingkontrakten og sandhedskontrakten, hvor fokuspersonen vender sig imod det, der er særligt væsentligt for den enkelte selv og fællesskabet. De empiriske "fund" identificeres igennem samtalels forskellige "selvfortællinger", hvis narrative tyngde netop består i også at være "sandhedsfortællinger". Det er dog ikke alle af disse selvfortællingers sandhedsmoment, der formår at vende fokuspersonens blik imod noget nyt i sig selv. Dette forhold hænger sammen med symmetriproblemet på en måde, der gør at vi kan nuancere Kirkebys tese: Forholder det sig sådan at en samtale bliver mere asymmetrisk, desto mere personlig og intim samtalen bliver? Både-og. Det er mere rigtigt at sige at jo mere intim og personlig fokuspersonens selvfortælling bliver, dvs. desto stærkere sandhedskarakter, den har, desto mere er symmetriproblemet *forudsætningen for* og *konsekvensen af* samtalels fortsatte udvikling. Sandhed og intimitet hænger sammen, og symmetriproblemet refererer til denne sammenhængs *hvordan*.

Coachingdiskursen kan i det perspektiv siges at være samtidens bedste bud på *parrhesia* på det moderne arbejdslivs betingelser, men netop kun i den forstand at *parrhesia* som sandhedspraksis dækker over friheden og modet til at søge efter sandheden. Det gælder derimod ikke den side af *parrhesia*, som handler om at have modet til at sige magten imod. Her er case-eksemplerne fra ledelsesbaseret coaching ikke opmuntrende. De bekræfter tværtimod at symmetriproblemet tilføjer yderligere kompleksitet i denne samtalemodel, hvor et direkte referenceforhold er involveret. Men er denne empiriske pointe tilstrækkelig til at afvise ledelsesbaseret coaching som en model for udviklingen af frugtbare asymmetrier, som Kirkeby formulerer det? Nej, det mener jeg ikke. Dertil er jeg endnu ikke blevet overbevist, eller også er jeg blot naiv i kampen for at bevare mine illusioner. Jeg mener stadig at ledelsesbaseret coaching har potentialet til at give os de ledere, vi fortjener, fordi denne form for samtalepraksis stadig er den mest effektive strategi til at styrke lederens normative basis som menneske i mødet med medarbejderen. Problemet er at denne normative tilegnelse kan være proportional med mulighederne for at bruge coachingrummet strategisk. Og så er der nok alligevel en grænse.

Enten giver etik ikke nogen mening i en ledelsessammenhæng, eller også har etikken kun en chance, hvis lederen tør stå frem som menneske og handle ud fra indsigten i at det menneskelige indimellem går forud for det ledelsesmæssige. Den leder, der i en coachingsituation med hele sin opmærksomhed erfarer, hvor svært det kan være at lade den anden være, som hun er, erfarer symmetriproblemet og ledelsesmagtens grænse. Situationen vil utvivlsomt åbne for et helt nyt blik, som ikke tidligere har været mulig. Derfor tøver lederen med for alvor at gå ind i dette rum: Lederen fanges i dialogens krav på symmetri, han konfronteres med sin egen menneskelighed og må afgøre, hvad han vil lære af det.

18. SUMMARY (DANSK)

Afhandlingens formål er at undersøge **coachingdiskursens genealogi og "governmentality"**, dvs. dens historiske formationer og normative basis som ledelsesmodel og praksisregime. Problemfeltet formuleres igennem det såkaldte **"symmetriproblem"**. Den væsentligste udfordring heri er spørgsmålet om, hvordan en coach kan bistå et andet menneske med at åbne sig *for* og vende sig *imod* det, der er væsentligt for den enkelte selv, og det fællesskab, han eller hun definerer sig i forhold til. På et teknik- og færdighedsniveau genkendes symmetriproblemet i forskellige terminologier og samtaleidealer: Kunsten at skabe rapport, spejling, match, kongruens, harmoni, resonans, nærvær, en ikke-dømmende indstilling, neutralitet, osv. Det er altså den proces i samtalen, der veksler mellem distance og intimitet, mellem adskillelse og samhørighed. Symmetriproblemet vedrører med andre ord det fænomen at en person, der skal bistå et andet menneske igennem samtale, principielt må være i stand til at lytte, tale og se *alt* i lyset af en række dynamiske grænseflader til den anden.

I lyset af genealogiens og governmentality-studiets perspektiv er symmetriproblemet analysestrategiske funktion imidlertid at være samlebetegnelse for tre "problematiseringslinjer" i coachingdiskursens genealogi og governmentality, der konstituerer sig igennem diskursive strategier for: 1) Ledelse, 2) erkendelse og 3) subjektivitet. I forlængelse heraf besvarer afhandlingen følgende **research question**: *Hvordan problematiseres, idealiseres og tilegnes coaching som samtalekunst og ledelsesdisciplin på baggrund af symmetriproblemet?*

Til hjælp for besvarelsen af forskningsspørgsmålet udvikles en Foucault-baseret analysestrategi, en truth game-analyse, hvis genstandsfelt er de diskursive strategier, procedurer, teknikker og praksisser der opstår i forbindelse med governmentaliseringen af samtalerummet som et særligt sted for afsøgningen af sandheden om os selv.

Afhandlingens analysestrategi implementeres igennem fire delanalyser af coachingdiskursens genealogi som filosofisk sandhedsmodel (den sokratiske jordemoderkunst, Jeg-Du-filosofien), som moderne ledelsesmodel (fra scientific management til Teori U), som humanteknologi og psykologisk begrundet samtalemodel (fra psykoanalyse til systemisk psykologi) samt endelig en model for et sandheds- og praksisregime i en organisatorisk kontekst. Afhandlingens empiriske analysedel består i opbygningen af en casuistik over 10 cases, der bygger på 15 samtaler i tre forskellige samtalekonstellationer: 1) forsker som coach, 2) ekstern konsulent som coach, 3) leder som coach.

På baggrund af de fire truth game-analyser konkluderer afhandlingen at en analyse af de modaliteter, hvorigennem vi problematiserer, idealiserer og tilegner det professionelle samtalerum som en strategisk defineret opgave i moderne organisationer, er en særligt velegnet metode til at stille spørgsmålet om sandhed som et samfundsrelevant problem. Afhandlingen konkluderer på og viser, hvordan coachingfænomenet uden tvivl må regnes for et af de mest betydningsfulde redskaber for denne governmentaliseringsproces, der har bidraget til at forme samtalerummet som et sandhedens sted.

I et strengt analysestrategisk anliggende udfylder truth game-analysen en væsentlig plads, dér, hvor genealogien, dis-positiv-analysen og governmentality-studiet efterlader et tomrum, som opstår lige præcis dér, hvor disse strategier skal bringes i anvendelse på nutidig empiri.

Analysen af samtalens status som ledelsesmodel, social- og humanteknologi fra scientific management til Teori U giver anledning til den konklusion at det mest tydelige mønster i governmentaliseringen af samtalerummet i det 20ende år-hundrede består i et spirituelt skema for en reformation og resocialisering af subjektet i forhold til de fællesskaber, det indgår i. Coachingmodellens diskursive formation og uddifferentiering problematiseres, idealiseres og tilegnes ganske enkelt igennem et karismatisk system, uanset hvor den finder anvendelse. Denne karismatiske og post-karismatiske governmentalisering er analyseret og identificeret igennem spirituelle motiver begyndende med "Kvæker-motivet" i scien-tific management ("det universelle venskab"), "Jeg-Du-motivet" i dialogfilosofien og psykoanalysen ("den sokratiske lov"), den adfærds- og motivationspsykologiske organisationsteori (Teori Y, Z, U), humanspsykologien (Zen-motivet og "loven om den kongruente terapeut-klient-relation") og i den systemisk-socialkonstruktionistiske coachingpsykologi ("mental-økologi").

En parallel konklusion i relation til coachingmodellens genealogiske tilblivelse igennem et karismatisk system handler om at coachingdiskursens governmentality består i ledelsesmagts og de strategiske logikkers selv begrænsning indenfor det politiske fællesskab, som moderne erhvervsorganisationer med rette kan siges at være. Det er især fra og med 2. Verdenskrig at dette perspektiv bliver mulig. Dette perspektiv legitimeres i øvrigt konsekvent af leadership-figuren som ledelsesmodel jf. dens intime sammenhæng med management-figuren, som netop er kendetegnet ved at den ikke kan implementere stat-borger-perspektivet i sin iagttagelse af sig selv som organisatorisk og socialt fænomen. Den organisa-toriske magts selv begrænsning i leder-medarbejder-forholdet kan anskueliggøres igennem en samtaleøkonomisk lytte-matrix for "the schema of conversion" og et samtaleøkonomisk kompetenceregister for kompetencen til symmetri:

Samtaleøkonomisk lyttematrix for "the schema of conversion"

- At lytte til det, den anden siger
- At lytte til det den anden ikke ønsker at sige
- At lytte til det den anden ikke kan sige uden hjælp
- At lytte til det den anden siger med hele sin krop og sjæl, men som netop ikke kan gives et dækkende udtryk i talen.

Samtaleøkonomisk kompetenceregister: Kompetence til symmetri

- Kompetence til samtale- og sandhedskontrakt
- Kompetence til den dobbelte helbredelsesmetode, hvor en ændring i den andens system forudsætter en omvendning i samtalens læringsøkonomi, hvor den, der vil hjælpe først må lære af den, der har brug for hjælp.
- Kompetence til at begynde, hvor den anden er, at kalibrere den andens følelser og åndedræt, at skabe rapport, match, kongruens, resonans, ubetinget positivt nærvær, harmoni, osv.
- Kompetence til subjektifikationsprocesser igennem selvføttællinger, der altid pr. definition bærer på muligheden for at bli-ve en sandhedsfortælling.

Coachingdiskursens fordeling og distribution af balancerne mellem subjektivisering og subjektifikation fører til konklusionen om at coaching og andre humanteknologier er redskaber i en pastoralmagt, fordi samtalen er det rum, der mest effektivt gør medarbejderen til genstand for sin egen frihed, ligesom samtalen intimiserer ledelsesrummet for så vidt at det appellerer til ytringen af en særlig sandhed om subjektets skjulte potentialer, drømme og begær. Coachingdiskursens særegne strategier for subjektivitet og "spiritualitetens triumf i det moderne" bevidner at der findes en grundfæstet tro på at subjektet kan vinde sig selv tilbage i en styrket form. Coachingdiskursens vilje til magt, sandhed og subjektivitet er på kort formel – hos fokuspersonen: Friheden til at forsvare sin identitet og den, man gerne vil være. Hos coachen: Glæden ved at se sine spørgsmål omsat til sandhed. Coachingdisciplinens arbejdsmoralske grammatik, der implementeres samtaleøkonomisk, kommer på den baggrund til syne igennem kombinationen af fire "ledelsesdispositiver":

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

Disse fire dimensioner kan ikke adskilles skarpt fra hinanden; de interagerer i fælles temaer og skaber nye handlemuligheder, idet de implementeres i ledelsesfeltet. Dispositiverne henter styrke og støtte fra "**Jeg-Du-motivet**", "**Jonas-komplekset**", "**Samtale-karismaet**", "**Samtaleøkonomien**" (*Oikonomia psychon tes dia logon*) og endelig men ikke mindst "**The Schema of Conversion**" og de pragma-dialogiske momenter, der forsøges etableret, vedligeholdt og omorganiseret igennem "**Sandhedskontrakten**".

19. SUMMARY (ENGLISH)

The objective of the dissertation is to analyze the genealogy and governmentality of the coaching discourse; its genealogical discursive formations and normative schemes as a truth regime and a model of government of conduct. The problematization of the analysis is organized through the so called problem of symmetries and asymmetries which is a well known research problem in ethnomethodology and face-work-analysis, Conversational Analysis and Dialogue Analysis.

The main challenge in the problem of symmetries and asymmetries of the professional dialogue and coaching discourse is the question of how and in what way the other is a resource of the subject's relationship to itself and its formation as a subject that could get access to truth. The problem of symmetries and asymmetries is also a matter of the "scheme of conversion" in which a coach, a spiritual guide or a therapist is helping another subject to turn himself toward himself and to what is most important for himself and the community he is searching for or being searched for. At a level of technique and competencies the problem of symmetries and asymmetries is recognized through different discursive strategies to create and sustain rapport, match, mirroring, congruence, harmony, resonance, attentiveness, a non-judgmental, non-directive, non-educational relation to another subject.

In the series of lectures held at College de France under the title *The Hermeneutics of the Subject* (1981-1982) Foucault is outlining "the general formula" of what is one of the most important dimensions of the problem of symmetry:

"However, first of all I would like to raise a prior problem, which is the question of the Other, of other people, of the relationship to the Other as mediator between this form of salvation and the content it will have to be given. [...] In the practice of the self, someone else, the other, is an indispensable condition for the form that defines this practice to effectively attain and be filled by its object, that is to say, by the self. The other is indispensable for the practice of the self to arrive at the self at which it aims. This is the general formula" (2005c: 127). [...] Consequently, the subject should not strive for knowledge to replace his ignorance. The individual should strive for a status as subject that he has never known at any moment of his life. He has to replace the non-subject with the status of subject defined by the fullness of the self's relationship to the self. He has to constitute himself as subject, and this is where the other comes in. I think this theme is rather important in the history of this practice of the self and, more generally, in the history of subjectivity in the Western world." (ibid:129)

In line with this the genealogical and governmental perspective in a context of the coaching discourse the problem of symmetries and asymmetries serves an analytical strategic function that runs through three lines of problematization and which constitute themselves through discursive formations and strategies of: 1) conduct of conduct; 2) recognition and acknowledgment; 3) lines of subjectification. On the basis of this scheme of conversion and these three lines of problematizations the dissertation develops a Foucauldian strategy of truth game analysis as its organizing principle. It is implemented through three genealogies of 1) truth regimes; 2) regimes of management and leadership and 3) regimes of human technology and conversational psychology.

One of the conclusions is a matter concerning the question of truth. Through the analysis of how and in what way the organizational space of conversation and dialogue is problematized, idealized and implemented it is evident that within the question of conversations the question of truth is located as a relevant political problem for society. The phenomenon of coaching is without doubt one of the most important factors of governmentalization that has contributed to shape and discipline the dialogical space in organizations as a space for truth production.

The truth game analysis and the genealogies of the coaching discourse as a model of management and leadership shows that social and human technologies from scientific management to Theory U are constituted through a charismatic system that serves as a function in a scheme of conversion and within a pay off matrix which objective is social and human re-engineering. This charismatic or post-charismatic system is identified with the Quaker motive in scientific management (the universal society of friends); the I-Thou-motive in dialogical philosophy and psychologically informed models of conversation; the Zen motive and the law of congruency within the therapist-client-relationship in human psychology and behavioral organizational theory (Theory Y, Z and U) and finally in systemic theory and psychology (mental ecologies).

An equivalent conclusion in relation to the genealogy of the coaching discourse and its constitution through strategies of governmentality, truth regimes and regimes of subjectivity to models are put forward. A matrix of listening as a function in the "the schema of conversion" and a register of competencies for establishing and maintaining symmetrical relationships:

Matrix of listening as a function within "the schema of conversion"

- Listening to what is being said
- Listening to what the other doesn't want to say (the intentionally unsaid)
- Listening to what the other cannot say without help (the unconscious or tacit layers of conscience)
- Listening to what the mind and body of the other tells you without the other saying anything at all

Register of competencies and conversational economies: Competency towards symmetry

- Competency of managing the contract of the conversation and a certain pact of truth
- Competency of the reciprocal understanding concerning the relationship as a critical moment throughout the learning economy of the coaching dialogue.
- Competency to meet the other, where the other is, to calibrate the others feelings and breathe, to create rapport, match, kongruens, resonans, unconditional positiv regard, harmony and reciprocal mindfulness.
- Competency of subjektifikation through narratives of truth and self formations.

Finally the conclusions are that the coaching disciplin and the moral grammar of work is constituted through a combination of four dispositives of government:

5. **The dispositive of human spirit.** A humanization of the manager-worker-relation (mutual trust, less authority) through intimization (management of loyalty through confidentials, confessions and commitments).
6. **The dispositive of liberation.** An extension of freedom to growth through self formation which is accelerated by different forms of spirituality.
7. **The dispositive of discipline:** A strategy of improved performance on the basis of limited identities.
8. **The dispositive of conversation.** A "conversationalization" of the culture of organization, management and leadership through techniques of dialogue..

These four dispositives combine with each other, interrelates in common themes and create a field of strategic importance and possibilities of conduct. They are strengthened through the I-Thou-motive, The Complex of Jonas, The Conversational Charisma, The Economy of Dialogue, The Schema of Conversion and The Contracts of Truth.

20. LITTERATURLISTE

- Adams, Stephen B. & Butler, Orville R. (1999): *Manufacturing the Future – A History of Western Electric*, Cambridge University Press.
- Adorno, Theodor W. (1964): *Egentlighedens jargon. Om den tyske ideologi*, Det lille forlag, Helsingør, 2008.
- Allcorn, Seth (2006): "Psychoanalytically Informed Executive Coaching", pp. 129-152, in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Alvesson, M. (2003): "Methodology for Close up Studies – Struggling with Closeness and Closure, in: *Higher Education*, vol. 46, pp. 167-193, Kluwer Academic Publishers, Holland.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2003): *Discursive Analytical Strategies*, The Policy Press, Bristol.
- Andersen, Dybbroe og Bering (2004): "Fællesskab kræver fællesskab", rapport fra Institut for uddannelsesforskning, RUC.
- Anderson, Merrill & Dianna (2005): *Coaching that counts*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anderson, Merrill (2008): "Taking Coaching to the Next Level: Critical Insights from ROI Evaluations", pp. 317-335, in: Drake, David B., Brennan, Diane & Gørtz, Kim (ed., 2008): *The Philosophy and Practice of Coaching*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England.
- Aristoteles (1995): *Den Nikomacheiske Etik*, Det lille forlag, Frederiksberg.
- Argyris, Chris (1957): *Personality and Organization*, Harper & Row, New York.
- Argyris, Chris (1964): *Integrating the Individual and the Organization*, 3. udgave, Transaction Publishers, New Brunswick, 1995.
- Assagioli, Roberto (2006): *Psykosyntesens Typologi*, Kentaur Forlag, København
- Auerbach, Jeffrey E. (2006): "Cognitive Coaching", pp. 103-128, in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Bachkirova, Tatiana (2004): "Dealing with issues of the self-concept and self-improvement strategies in coaching and mentoring", in: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, No. 2, August 2004.
- Baker, G.P & Hacker, P.M.S (1985): *Wittgenstein. Rules, Grammar and Necessity*, Basil Blackwell Ltd., Oxford, UK.
- Bakke, E. Wight; Kerr, Clark & Anrod, Charles W. (red. 1967:13): *Unions, Management and the Public*, 3. udgave, Harcourt, Brace & World, New York.
- Baldamus, William (1961): *Efficiency and Effort*, Social Science Paperbacks/Tavistock Publications, London.
- Bakka, Jørgen F. & Fivelsdal, Eigil (2002): *Organisationsteoriens klassikere*, 1. udgave, 2. oplag, Handelshøjskolens Forlag.
- Baritz, Lorens (1960): *The Servants of Power*, Wesleyan University Press, Connecticut.
- Barlebo Wenneberg, Søren (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Bauman, Zygmunt (2001): *Fællesskab – En søgen efter tryghed i en usikker verden*, Hans Reitzels Forlag, København, 2002.
- Beck, Aaron T. (1979): *Cognitive Therapy of Depression*, The Guilford Press, New York.
- Beck, Aaron (1989): *Love is never enough*, New York: Harper Collins Publishers.
- Beck, Ulla Charlotte (2009): *Psykodynamisk coaching – fokus og dybde*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Bell, Daniel (1970): *Work and its Discontents*, League for Industrial Democracy, New York.
- Bell, Daniel (1973): *The Coming of Post-Industrial Society – A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York, 1999.
- Bennis, Warren (1961): "Revisionist Theory of Leadership", in: *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp. 26-28, 31-36, 146-150.
- Bennis, Warren (1973): *Beyond Bureaucracy*, McGraw-Hill Paperback, 1973. Tidligere udgivet under titlen *Changing Organizations*, 1966.
- Bennis, Warren & Townsend, Robert (1995): *Reinventing Leadership*, Piatkus Publishers, London, 1996.

- Bennis, Warren (2004): "The Seven Ages of the Leader", in: Harvard Business Review, Jan. 2004, Vol 82, Issue 1, pp. 46-53.
- Berg, Morten Emil (2006): *Coaching – Å hjælpe ledere og medarbejdere til å lykkes*, 2. udgave, Universitetsforlaget, Oslo.
- Berger, Jennifer Garvey (2006): "Adult Development Theory and Executive Coaching Practice", pp. 77-102, in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1992): *Den samfundsskabte virkelighed*, 1. udgave, 2. oplag, Lindhardt og Ringhof.
- Berglas, Steven (2002): "The Very Real Dangers of Executive Coaching", in: Harvard Business Review, Vol 80, Issue 6, pp. 86-93.
- Biaritz, Loren (1960): *The Servants of Power*, Wesleyan University Press, Connecticut.
- Blanchard, Ken & Bowles, Sheldon (1998): *Gung Ho!*, HarperCollinsBusiness, London.
- Blanchard, Ken (2005): "The Servant Leader as Coach", pp. 127-130, in: Morgan, Harkins & Goldsmith (ed., 2005): *The Art and Practice of Leadership Coaching*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Boden, Deirdre & Zimmerman, Don H. (eds. 1991): *Talk and Social Structure – Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, Polity Press, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
- Bono, Joyce E., et al. (2009): "A Survey of Executive Coaching Practices", in: Personnel Psychology, Vol. 62, pp. 361-404, Wiley Publications, Inc.
- Braverman, Harry (1978): *Arbejde og Monopolkapital I*, Demos – Socialistisk Forlag, København.
- Breakwell, Glynis M. (ed. 1995): *Research methods in psychology*, Sage Publication, London.
- Brock, Vikki G. (2008): "Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching", Dissertation Presented to International University of Professional Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Brunner, Roland (1998): "Psychoanalysis and coaching", in: Journal of Managerial Psychology, Vol. 13, No. 7, pp. 515-517, MCB University Press.
- Bryman, Alan (1992): *Charisma & Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.
- Buber, Martin (1947/2002): *Between Man and Man*, Routledge Classics, London.
- Buber, Martin (1957): *Pointing the Way*, Paperback edition, Schocken Books, New York, 1974.
- Buber, Martin (1964): *Jeg og du*, Munksgaard, Århus.
- Buber, Martin (1965): *The Knowledge of Man – selected essays*, Humanities Press International, USA, 1988.
- Buber, Martin (1966): *The Way of Response*, 4. oplag, Schocken Books, New York, 1972.
- Buber, Martin (1967): *The Philosophy of Martin Buber*, Cambridge University Press, London.
- Buber, Martin (1973): *Meetings*, Open Court Publishing Company, Illinois.
- Buber, Martin (1984): *Das Dialogische Princip*, 5. oplag, Verlag Lamber Schneider, Heidelberg.
- Carter, C., McKinlay, A. & Rowlinson, M. (2002): "Introduction: Foucault, Management and History", pp. 515-526, in: Organization, Volume 9 (4), Sage Publications, London.
- Cass, Eugene L. & Zimmer, Frederick G. (1975): *Man and Work in Society*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Cavanagh, Grant & Kemp (eds. 2005): *Evidence-Based Coaching*, volume 1, Academic Australian Press, Brisbane.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977): *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chandler, Alfred D. Jr. & Daems, Herman, red. (1980): *Managerial Hierarchies*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chia, Robert (2000): "Discourse Analysis as Organizational Analysis", in: Organization Studies, Volume 7 (3), pp. 513-518, Sage Publications, London.
- Cicero: *De Oratore*, fra: *Retoriske skrifter 1*, Syddansk Universitetsforlag, Odense, 2003.
- Clutterbuck & Megginson (2005): *Making Coaching Work*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007.

- Cox, Elaine (2006): "An Adult Learning Approach to Coaching", in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Cruikshank, Barbara (1996): "Revolutions within: self-government and self-esteem", pp. 231-51, in: Barry, Osborne & Rose (eds.), *Foucault and Political Reason: Liberalism, Neo-Liberalism and Rationalities of Government*, UCL Press, London.
- Czarniawska, B. (2002): "Narrative, Interviews, and Organizations", pp. 733-751, in (eds. Gubrium & Holstein 2002): *Handbook of Interview Research. Context & Method*, Sage Publications, Thousands Oaks. USA.
- Dahl, Robert A. (1947): The Science of Public Administration: Three Problems, in: *Public Administration Review*, pp. 1-11, Vol. 7/1, New York, 1963.
- Dahlager, Lisa (2009): "Livsstilssamtaler – at få mennesker til at leve rigtigt", i: Glasdam, Stinne (red. 2009): *Folkesundhed – i et kritisk perspektiv*, Dansk Sygeplejeråd og Nyt Nordisk Forlag, København, pp. 322-333.
- Dam Hede, Tobias (2007): "Et sælsomt spil", pp. 121-135, in: *Filosofiske stemmer*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dam Hede, Tobias (2008): "Retorikken og protreptikken", pp. 135-163, in: Kirkeby, Dam Hede, Mejlhede & Larsen (2008): *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dam Hede, Tobias (2009a): "Den nye arbejdsmoral – Coaching som aktiveringsstrategi", in: *Coachmagasinet*, marts/1, pp. 34-35.
- Dam Hede, Tobias (2009b): "Lederen som filosof", pp. 209-226, in: *Lederskabelse*, 2. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dam Hede, Tobias (2010): *Coaching – samtalekunst & ledelsesdisciplin*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Dam Hede, Tobias (udkommer 2011): "Vi skylder Asklepios en hanel!", in: *Filosofisk praksis i sundhedssektoren*, Frydenlund.
- Day, A., de Haan, E., Sills, C., Bertie, C. & Blass, E. (2008) Coaches' Experience of Critical Moments in the Coaching, *International Coaching Psychology Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 207 - 218, November.
- Dean, Mitchell (2006): *Governmentality. Magt & styring i det moderne samfund*, 2. oplag, Forlaget Sociologi, Frederiksberg, 2008.
- Deetz, Stanley (1996) "Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy", in: *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, March-April, 1996, pp. 191-207:
- Deetz, Stanley (1998): "Discursive Formations, Strategized Subordination and Selfsurveillance", pp. 151-172, in: McKinlay & Starkey (eds. 1998): *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix (1991: 20): *Hvad er filosofi?*, Gyldendal, Nordisk Forlag, København, 1996.
- Deleuze, Gilles (1992): "What is a dispositif?", in: *Michel Foucault: Philosopher*, (ed. Armstrong), Harvester Wheatsheaf, New York.
- Deleuze, Gilles (2006): *Foucault*, 2. oplag, Det lille Forlag, Frederiksberg.
- Diamant, Alfred (1970): "Temporal Dimensions in Models", in: Waldo, Dwight, red., *Temporal Dimensions of Development Administration*, pp. 90-134, Duke University Press, Durham, North Carolina.
- Dickson, William J. & Roethlisberger, F.J (1966): *Counseling in an Organization – A Sequel to the Hawthorne Researches*, Harvard University, Boston. Faksimiletryk, 1977.
- Dilts, Robert, Hallbom, Tim & Smith, Suzie (1990): *Sunde overbevisninger*, Jørgen Paludans Forlag, København, 1994.
- Dissing, Ole & Laursen, Pia (2002): *Ledelse i en ny logik*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Donner, Gail & Wheeler, Mary M. (2009): *Coaching in Nursing*, Sigma Theta Tau International, Indianapolis, USA.
- Drake, David B., Brennan, Diane & Gørtz, Kim (ed., 2008): *The Philosophy and Practice of Coaching*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England.
- Drew, Paul (1991): "Asymmetries of knowledge in conversational interactions", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 21-48, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Drew, Paul & Heritage, John (red. 1992): *Talk at Work. Interaction in institutional settings*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Drew, Paul & Heritage, John (red. 2006): *Conversation Analysis*, Vol. I-IV, Sage Publications, London.
- Dreyfus, Hubert L. & Rabinow, Paul (1982): *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Harvester Wheatsheaf, New York.

- Driscoll, John & Cooper, Rachel (2005): "Coaching for clinicians", pp. 18-23, in: *Nursing Management*, vol 12/April, nr. 1, RCN Publishing Company, UK.
- Drucker, Peter F. (1954): *The Practice of Management*, Harper & Row Publisher, New York.
- Drucker, Peter F. (1974): *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dorval, Bruce, Dorval (red. 1990): *Conversational Organization and its Development*, Ablex Publishing Corporation, New Jersey.
- Ebner, Ferdinand (1921): *Das Wort und die geistigen Realitäten*, Brenner Verlag, Innsbruck.
- Elias, Norbert (1978): *What is Sociology?*, Columbia University Press, New York.
- Elling, Jesper J. (2007): *Coaching Baseret Ledelse*, The Coaching Company, Humlebæk.
- Elliot, Ray H. (2005): "The Parameters of Specialist Professional Leadership Coaching", pp. 111-126, in: Cavanagh, Grant & Kemp (eds. 2005): *Evidence-Based Coaching*, volume 1, Academic Australian Press, Brisbane.
- Elster, Jon (1979): *Forklaring og dialektikk*, Pax Forlag A/S, Oslo.
- Emirbayer, Mustafa (1997): "Manifesto for a Relational Sociology", in: *American Journal of Sociology*, Volume 103, nr. 2/September, pp. 281-317, University of Chicago.
- Entralgo, Pedro Lain (1958): *The Therapy of the Word – in Classical Antiquity*, Yale University Press, New Haven, 1970. Oversat fra spansk: *La Curación por la Palabra en la Antigüedad Clásica*, 1958.
- Fairclough, Norman (2005): "Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism", in: *Organization Studies*, Vol. 26, pp. 915-939, Sage Publications, London.
- Farr, R. (1990): "The social psychology of the prefix 'inter-': A prologue to the study of dialogue", in: Marková & Foppa (eds. 1990): *The Dynamics of Dialogue*, pp. 25-44, Harvester-Wheatsheaf, New York.
- Farr, R. (1991): "Bodies and voices in dialogue", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 241-58, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Farr, R. & Rommetveit, R. (1995): "The communicative act: an epilogue to mutualities in dialogue", in: Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, pp. 264-274, Cambridge University Press, Cambridge.
- Findlay, P. & Newton, T. (1998): "Re-framing Foucault: The Case of Performance Appraisal", pp. 211-229, in: Kinlay, A. & Starkey, K. (eds. 1998): *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London.
- Fink, Eugen (1960): *Spiel als Weltsymbol*, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Foppa, Klaus (1995): "On mutual understanding and agreement in dialogues", in: Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, pp. 149-175, Cambridge University Press, Cambridge.
- Foucault, Michel (1969): *The Archaeology of Knowledge*, Pantheon Books New York, 1972.
- Foucault, Michel (1971): *Talens forfatning*, Hans Reitzels Forlag, København, 2001.
- Foucault, Michel (1975): *Overvågning og straf*, 4. oplag, Det lille Forlag, Frederiksberg, 2008.
- Foucault, Michel (1976/1994): *Viljen til Viden. Seksualitetens historie 1*, 4. oplag, Det lille Forlag, Frederiksberg, 2006.
- Foucault, Michel (1980): *Power/Knowledge – Selected interviews & other writings 1972-1977*, (ed. Colin Gordon), Pantheon Books, New York.
- Foucault, Michel (1982): "The Subject and Power", afterword in: Dreyfus, Hubert L. & Rabinow, Paul (1982): *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, pp. 208-226, Harvester Wheatsheaf, New York.
- Foucault, Michel (1988): "Technologies of the Self", in: Martin, L. H et al (1988): *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*, Tavistock, London, pp. 16-49.
- Foucault, Michel (1991): *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*, (two lectures and an interview with Foucault, eds. G. Burchell, C. Gordon & P. Miller), The University of Chicago Press, Chicago.
- Foucault, Michel (1994a): *Michel Foucault – Ethics. Essential works 1954-1984, Vol I*, Allen Lane, The Penguin Press, London, 1997.
- Foucault, Michel (1994b): *The Final Foucault*, ed. Bernauer & Rasmussen, 3. oplag, The MIT Press Cambridge, Massachusetts.

- Foucault, Michel (1994c): *Michel Foucault – Power. Essential works 1954-1984, Vol III*, Allen Lane, The Penguin Press, London.
- Foucault, Michel (2000): "Foucault – by Maurice Florence", in: *Michel Foucault – Aesthetics. Essential works of Foucault 1954-1984*, volume 2, ed. James Faubion, Penguin Books, London.
- Foucault, Michel (2001a): *Talens forfatning*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Foucault, Michel (2001b): *Fearless Speech*, ed. Joseph Pearson, Semiotext(e), Los Angeles.
- Foucault, Michel (2005a): *Sindssygdom og psykologi*, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag, København.
- Foucault, Michel (2005b): *Vidensarkæologien*, Forlaget Philosophia, Aarhus.
- Foucault, Michel (2005c): *The Hermeneutics of the Subject. Lectures at the College de France 1981-1982*, Palgrave-Macmillan, New York.
- Foucault, Michel (2007): *Security, Territory, Population*, Palgrave Macmillan, New York.
- Foucault, Michel (2008): *Sikkerhed, territorium, befolkning*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Foucault, Michel (2010): *The Government of Self and Others. Lectures at the College de France 1982-1983*, Palgrave Macmillan, New York.
- Freud, Sigmund (1929): *Kulturens byrde*, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag A/S, København, 1972.
- Friedland, Roger & Alford, Robert R. (1991): "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradiction", pp. 232-263, in: W.W. Powell & P.J. DiMaggio (eds. 1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman, Maurice (1983): *Martin Buber's Life and Work – The Later Years, 1945-1965*, E.P. Dutton, New York.
- Gadamer, Hans Georg (1960/2007): *Sandhed og metode*, 1. udgave, 2. oplag, Academica, Århus, 2007.
- Gadamer, Hans G. (1960): *Wahrheit und Methode*, 2. Auflage, J.C.B Mohr, Tübingen, 1965.
- Gadamer, Hans G. (2001): *Truth and Method*, Stagbooks, Sheed & Ward, 2.nd edition, 5. impression, London.
- Gadamer, Hans G. (1961): "Spiel und Welt", in: *Neuere Philosophie II*, Gesammelte Werke band 4, Tübingen, 1987, pp. 95-102.
- Gadamer, Hans G. (1977): "Das Spiel der Kunst", in: *Ästhetik und Poetik I*, Gesammelte Werke band 8, Tübingen, 1993, pp. 86-93.
- Gadamer, Hans G. (1983/2000): *Teoriens lovprisning*, System A/S, 1. udgave, 1. oplag, Århus, 2000
- Gallwey, Timothy (1974): *The Inner Game of Tennis*, London: Pan Books, London, 1986.
- Geber, B. (1992). "From manager into coach", pp. 25-31, in: Training, Vol. 29.
- Gergen, Kenneth & Mary (2005: 8): *Social konstruktion – Ind i samtalen*, 1. udgave, 2. oplag, Psykologisk Forlag A/S, Århus, 2006.
- Gilbert, G.N. & Mulkay, M.J. (1984): *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gillespie, Richard (1991): *Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiments*, Cambridge University Press, New York.
- Gintis, Herbert m.fl. (2008): "Strong Reciprocity and the Roots of Human Morality", in: Social Justice Research, Springer Science + Business Media. Download fra Herbert Gintis website
- Gjerde, Susann (2003): *Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2006.
- Glasdam, Stinne (red. 2009): *Folkesundhed – i et kritisk perspektiv*, Dansk Sygeplejeråd og Nyt Nordisk Forlag, København.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, Penguin Books, London, 1990.
- Goffman, Erving (1967): *Interaction Ritual: Essays in Face to Face Behavior*, Doubleday, New York.
- Goffman, Erving (1983): "The interaction order", in: American Sociological Review, no. 48, pp. 1-17.
- Goffman, Erving (1997): *The Goffman Reader*, eds. Charles Lemert & Ann Branaman, Blackwell Publishing, Malden, USA.
- Goldsmith, Marshall & Lyons, Laurence S. (2006): *Coaching for Leadership*, 2. udgave, John Wiley & Sons, Inc, published by Pfeiffer, San Francisco.

- Goleman, Daniel (1995): *Emotional intelligence*, Bantam Books export edition, New York, 1996.
- Goleman, Daniel (1997): *Følelsernes intelligens*, 1. udgave, 7. oplag, Borgens Forlag, København.
- Goleman, Daniel (1998): *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books export edition, New York, 1999.
- Goleman, Daniel (2000): "Leadership That Gets Results", in: *Harvard Business Review*, Mar/Apr. 2000, Vol. 78, Issue 2, pp. 78-90.
- Goleman, Boyatzis & McKee (2002): *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*, Børsens Forlag, København.
- Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard (2008): "Social Intelligence and the Biology of Leadership", in: *Harvard Business Review*, Sep. 2008, Vol. 86, Issue 9, pp. 74-81.
- Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Grant, Anthony M. (2006): An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching, pp. 153-192, in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Graumann, Carl F. (1995): "Commonality, mutuality, reciprocity: a conceptual introduction", in: Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, pp. 1-24, Cambridge University Press, Cambridge.
- Grønkjær, Preben (2000): *Organisationens ånd - Realisering af selvet i virksomheder og andre fællesskaber*, Forlaget Hovedland.
- Grønkjær, Preben (2004): *Forståelse fremmer samtalen. 16 mennesketypers kommunikationsstil*, 3. oplag, Gyldendal, Nordisk Forlag A/S, København
- Guldager, Josef (2007): *Coaching – At hjælpe andre med at hjælpe sig selv*, Nyt Nordisk Forlag, København.
- Gumperz, John J. (1995): "Mutual inferencing in conversation", in: Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, pp. 101-123, Cambridge University Press, Cambridge.
- Gørtz, Kim & Prehn, Anette (2008): *Coaching perspektiv – en grundbog*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Gørtz, Kim (2008): *Coaching for viderekomne*, Frydenlund, København.
- Habermas, Jürgen (1968): *Teknik og videnskab som 'ideologi'*, Det lille Forlag, Frederiksberg, 2005.
- Halborg, Line (2005): "Coaching i organisationer", i: *Erhvervspsykologi*, vol. 3, nr. 4/2005, pp. 4-29.
- Hamlin, R.G, Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. (2009): Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development', in: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7, No.1, February 2009.
- Hansen, Finn Thorbjørn (2000): *Den sokratiske dialoggruppe*, Gyldendal Uddannelse, København.
- Hansen, Finn Thorbjørn (2002): *Det filosofiske liv*, Gyldendal Uddannelse, København.
- Harris, Roy (1988): *Language, Saussure and Wittgenstein – How to Play Games with Words*, Routledge, New York, 1996.
- Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer*, Dansk Psykologisk Forlag, København.
- Haslebo, Gitte & Schnoor, Michala (2007): "Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik", in: *Erhvervspsykologi*, vol. 5, nr. 2, juni 2007, pp. 22-47.
- Hassard, J. & Rowlinson, M. (2002): "Researching Foucault's Research: Organization and Control in Joseph Lancaster's Monitorial", pp. 615-639, in: *Organization*, Volume 9 (4), Sage Publications, London.
- Have, Paul ten (1991): "Talk and Institution: A Reconsideration of the 'Asymmetry' of Doctor-Patient Interaction", in: Boden, Deirdre & Zimmerman, Don H. (eds. 1991): *Talk and Social Structure – Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, pp. 138-163, Polity Press, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
- Helth, Poula, (red., 2006): *Lederskabelse – det personlige lederskab*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Helth, Poula og Filges, Hans Jørn (2008): *Den nødvendige samtale i arbejdslivet*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Heritage, John (1984): *Garfinkel and Ethnomethodology*, Polity Press, Cambridge.
- Heritage, John (2001): "Goffman, Garfinkel and Conversation Analysis", in: Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. (2001): *Discourse Theory and Practice*, pp. 47-55, Sage Publications, London.
- Heritage, John (2006): "Conversation Analysis and Institutional Talk: Analysing Data", in: Drew, Paul & Heritage, John (red. 2006): *Conversation Analysis*, Volume IV, pp. 1-26, Sage Publications, London.

- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1969/1993): *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, 6. udgave, Prentice-Hall International, New Jersey, 1993.
- Holm-Petersen, Asmussen og Willemann (2006): "Sygeplejerskers fagidentitet og arbejdsopgaver på medicinske afdelinger", rapport fra DSI Institut for Sundhedsvæsen.
- Holmgren, Allan (2006): Coaching som et ledelsesredskab, tiltrædelsesforelæsning som adjungeret professor, d. 13.3.06, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.
- Holmgren, Allan (2006): "Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse", in: Erhvervspsykologi, vol. 4, nr. 3, 2006, pp. 36-76, Dansk Psykologisk Forlag.
- Honneth, Axel(1992/2006): *Kamp om anerkendelse*, 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Hunt, James M. & Weintraub, Joseph R. (2007): *The Coaching Organization – A Strategy for Developing Leaders*, SAGE Publications, London.
- Hutchby, I. (1996): *Confrontation Talk: Arguments, Asymmetries and Power on Talk Radio*, NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Hutchby, I. & Wooffitt, R. (2008): *Conversation Analysis*, 2nd edition, Polity Press, Cambridge.
- Jacobsen, Michael H. & Kristiansen, Søren (2002): *Erving Goffmann*, Hans Reitzels Forlag, København.
- James, William (1902): *The Varieties of Religious Experience*, University Books, New York, 1963
- Jensen, Jørgen I. (2006): *Jeg-automaten. En teologisk kritik af et menneskebillede*, 1. udgave, 2. oplag, Aros Forlag, Frederiksberg.
- Jensen, Ole (2007): *Historien om K.E. Løgstrup*, 2. udgave, Forlaget Anis, København.
- Jespersen, P.K (2005): *Mellem profession og management*, Handelshøjskolens Forlag, København.
- Johansen, Birgit og Nielsen, Lars Peter (2007: 3): "Frium til tænkning og kreativitet", i: Erhvervspsykologi, vol. 5, nr. 2, juni 2007, pp. 2-21.
- Jorns (1969): *The Quakers as Pioneers in Social Work*, Kennikat Press, Washington, opr. 1931 udgivet på tysk.
- Jung, C.G. (1964): *Zwei Schriften über Analytische Psychologie*, Gesammelte Werke, 7. Band, Rascher Verlag, Zürich.
- Jung, C.G. (1993): C.G Jung – Den analytiske psykologis grundlag og praksis, Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S, København.
- Jung, C.G. (2001): *To skrifter om analytisk psykologi*, Gyldendals Bogklubber, København.
- Jørgensen, Pia Wett Porse (2005): *Coaching – Nå dine mål i praksis*, Jyllands Postens Forlag, 2. udgave, 1. oplag.
- Karlsen, Mads Peter (2008): *Pastoralmagt – om velfærdssamfundets kristne arv*, Forlaget Anis, København.
- Kegan, Robert (1982): *The Evolving Self*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kegan, Robert (1994): *In Over Our Heads*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kegan, Robert, Lahey, Lisa Laskow (2001): *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kellaway, Lucy (2005): *Who Moved My Blackberry?*, Penguin Books, London, 2006
- Kets de Vries, Manfred F.R (2005): "Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams", in: Academy of Management Executive, Vol. 19, nr. 1, pp. 61-76.
- Kilburg, Richard R. (2004): "Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching", in: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56, nr. 4, pp. 203-213.
- Kilburg, Richard R. (2006): *Executive Wisdom – Coaching and the Emergence of Virtuos Leaders*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Kilburg, Richard R. Diedrich, Richard C. (ed. 2007): *The Wisdom of Coaching*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Kinlay, A. & Starkey, K. (eds. 1998): *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London.
- Kinlay, A. & Starkey, K. (1998): "Afterword: Deconstructing Organization – Discipline and Desire", pp. 230-241, in: Kinlay, A. & Starkey, K. (eds. 1998): *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London.

- Kirkeby, Ole Fogh (1994): *Begivenhed og kropstanke*, 1. udg., 2. oplag, Handelshøjskolens Forlag, København, 1998.
- Kirkeby, Ole Fogh (1996): *Selvnedighedens filosofi*, Forlaget Modtryk, 1. oplag, Århus.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998a): *Ledelsesfilosofi – Et radikalt normativt perspektiv*, Samfundslitteratur, 1. udgave, 2. oplag, Frederiksberg.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998b): *Om betydning – Tetragrammatonske refleksioner*, Handelshøjskolens Forlag, København.
- Kirkeby, Ole Fogh (2001): *Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet*, 1. udgave, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Kirkeby, Ole Fogh (2004): *Det nye lederskab*, 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag, København.
- Kirkeby, Ole Fogh (2005): *Eventum Tantum*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Kirkeby, Ole Fogh & Goldschmidt, Lars (2005): *Fusionsledelse i det offentlige*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag, København.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006): *Begivenhedsledelse og handlekraft*, Børsens Forlag, København.
- Kirkeby, Ole Fogh & Helth, Poula (2007): *Menneske og leder*, Børsens Forlag, København
- Kirkeby, Ole Fogh, Dam Hede, m.fl. (2008a): *Protreptik – Filosofisk coaching i ledelse*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kirkeby, Ole Fogh (2008b): "Det svære, nye lederskab", pp. 89-95, in: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10. årg. Nr. 1, marts 2008.
- Kirkeby, Ole Fogh (2008c): *Selvet sker – bevidsthedens begivenhed*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kirkeby, Ole Fogh (2008d): "Coaching – intimteknologiens indtog?", pp. 252-268, in: Gørtz & Prehn (eds. 2008): *Coaching i perspektiv*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Kjerulf, Stig & Kraft, Markus Bjørn (2001): *Den engagerede leder*, 1. udgave, 1. oplag, København.
- Kjerulf, Stig & Blichmann, Jane (2005): *Executive coaching – Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv*, 1. udgave, 3. oplag, Børsens Forlag A/S, København.
- Kjerulf, Stig (2006): *Basiscoaching*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag, København.
- Klein, Melanie (1955): "The Psycho-Analytic Play Technique: Its History and Significance", in: Klein, Heimann & Money-Kyrle (eds. 1955): *New Directions in Psycho-Analysis*, pp. 3-22, Tavistock Publications, London.
- Knight, David (2002): "Writing Organizational Analysis into Foucault", pp. 575-593, in: *Organization*, Volume 9 (4), Sage Publications, London.
- Kvale, Steiner (1994): *Interview – en introduction til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Køppe, Simo (2007): "Selvet", pp. 404-428, in: Karpatschof & Katznelson, (2007, red.): *Klassisk og moderne psykologisk teori*, 1. udgave, 2. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Labov, William & Fanshel, David (1977): *Therapeutic Discourse. Psychotherapy as Conversation*, Academic Press, New York.
- Larsen, Bøje (2002): *Mening i galskaben*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Laursen, E. & Frimann, S. (2009): "Coaching som tidstypisk samfundsfænomen", pp. 79-107, in: Nørlem, J. (red. 2009): *Coachin-gens landskaber, nye veje – andre samtaler*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Ledgerwood, Grant (2003): "From Strategic Planning to Strategic Coaching: Evolving conceptual frameworks to enable changing business cultures", in: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*: Vol. 1, No. 1, August 2003.
- Legge, Karen (2005): *Human Ressource Management – Rhetorics and Realities*, Palgrave-Macmillan, London.
- Lemke, Thomas (2001): "'The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality", in: *Economy and Society*, Volume 30, nr. 2/May, pp. 190-207, Taylor & Francis Ltd., Routledge.
- Levinas, Emmanuel (2002): *Fænomenologi og etik*, Gyldendal.
- Lévy-Leboyer, Maurice: "The Large Corporation in Modern France", fra: Chandler, Alfred D. Jr. & Daems, Herman, red. (1980): *Managerial Hierarchies*, pp. 117-160, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Likert, Rensis (1961): *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company.
- Likert, Rensis (1967): *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company.
- Lindseth, Anders (2005): *Zur Sache der Philosophischen Praxis*, Verlag Karl Alber, Freiburg, München.

- Linell, P., Gustavsson, L. & Juvonen, P. (1987): *Initiativ och respons. Om dialogens dynamik, dominans och koherens*, Studies in Communication, SIC 15, University of Linköping.
- Linell, P., Gustavsson, L. & Juvonen, P. (1988): "Interactional dominance in dyadic communication: a presentation of initiative-response analysis", in: *Linguistics*, Vol. 26, pp. 415-442, Mouton de Gruyter, Amsterdam.
- Linell, Per (1990): "The power of dialogue dynamics", in: Marková, Ivana & Foppa, Klaus (ed. 1990): *The Dynamics of Dialogue*, pp. 147-177, Cambridge University Press, Cambridge
- Linell, Per & Luckmann, Thomas (1991): "Asymmetries in dialogue: some conceptual preliminaries", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 1-20, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Linell, Per & Jönsson, Linda (1991): "Suspect stories: perspective-setting in an asymmetrical situation", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 75-100, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Linell, Per (1995): "Troubles with mutualities: towards a dialogical theory of understanding and miscommunication", in: Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, pp. 176-213, Cambridge University Press, Cambridge.
- Linell (1998): *Approaching Dialogue*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.
- Linell, Per (2009): *Rethinking, Language, Mind, and World Dialogically*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Liotard, Jean-Francois & Thébaud, Jean-Loup (1979/1985): *Just Gaming, Theory and History of Literature*, Volume 20, The University of Minnesota, 1985.
- Liotard, Jean-Francois (1979): *Viden og det postmoderne samfund*, Sjakalens Ørkenserie, Århus, 1982.
- Manning, Sofia (2004): *Coaching*, Aschehoug, 1. udgave, 8. oplag, København, 2006.
- Marková, Ivana & Foppa, Klaus (ed. 1990): *The Dynamics of Dialogue*, Harvester Wheatsheaf, New York.
- Marková, Ivana & Foppa, Klaus (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Marková, Ivana (1991): "Asymmetries in group conversations between a tutor and people with learning difficulties", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 221-240, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Maslow, Abraham (1971): *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, New York.
- Maynard, D.W (1991): "Interaction and asymmetry in clinical discourse", in: *American Journal of Sociology*, Vol. 97, pp. 448-95.
- Maynard, D.W (1991): "Interaction and asymmetry in clinical discourse", in: *American Journal of Sociology*, Vol. 97, pp. 448-95.
- Mayo, Elton (1949): *The Social Problems of An Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, London, 1975.
- Mayo, Elton (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 2. udgave, 1946, Harvard University, Boston
- McAuley, M.J. (2003): "Transference, countertransference and mentoring: the ghost in the process", in: *British Journal of Guidance & Counseling*, Vol. 31, no. 1, pp. 11-23., BrunnerRoutledge, London.
- McKinlay, A. & Starkey, K. (eds. 1998): *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London.
- McGillis Hall L. & Kiesners D. (2005): A narrative approach to understanding the nursing work environment in Canada, in: *Social Science & Medicin* vol. 61, pp. 2482-2491.
- McGregor, Douglas (1947): "Conditions of effective leadership in the industrial organization", pp. 427-435, in T.M. Newcomb and E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, New York, 1947.
- McGregor, Douglas, (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McGregor, Douglas, (2006): *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition, McGraw-Hill, New York.
- McGregor, Douglas (1957/1972): "An uneasy look at performance appraisal", in: *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., pp. 133-138.
- Mead, George Herbert (1934/1967): *Mind, Self, & Society*, volume 1, The University of Chicago Press, Chicago.
- Megginson, David & Clutterbuck, David (2009): *Further Techniques for Coaching and Mentoring*, Butterworth-Heinemann, Burlington.

- Mehan, Hugh (1991): "The School's Work of Sorting Students", in: Boden, Deirdre & Zimmerman, Don H. (eds. 1991): *Talk and Social Structure – Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, pp. 71-92, Polity Press, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
- Meyer, Renate (2008): "New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Institutional Research", in: *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 519- 538, Sage Publications, London.
- Miller, Delbert C. & Form, William H. (1964): *Industrial Sociology*, 2. udgave, Harper & Row, New York.
- Miller, Peter & Rose, Nikolas (2008): *Governing the Present*, 4. oplag, Polity Press, Cambridge, 2009.
- Miller, P. & Rose, N. (1988): "The Tavistock Programme: The Government of Subjectivity and Social Life", *Sociology*, Volume 22, pp. 171-92, in: Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. (2001): *Discourse Theory and Practice*, pp. 364-379, Sage Publications, London.
- Mintzberg, Henry (1985): "The Organization As Political Arena", in: *Journal of Management Studies*, Vol 22., nr. 2, pp. 133-154.
- Monthoux, Pierre Guillet de (1993): *The Moral Philosophy of Management – From Quesnay to Keynes*, M.E Sharpe, New York.
- Münsterberg, Hugo (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*, Hive Publishing Company, 1973.
- Neale, Stephen, Spencer-Arnell, Lisa & Wilson, Liz (2009): *Følelsesmæssig intelligens i coaching*, Børsens Forlag, København.
- Neumann, John von & Morgenstern, Oskar (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, New Jersey.
- Newton, Tim (1998): "Theorizing subjectivity in organizations: the failure of Foucauldian studies", pp. 415-447, in: *Organization Studies*, Volume 19 (3), Sage Publications, London.
- Nielsen, Karin Kell (2009): *Individuel ledercoaching. Udvikling af relationelle kompetencer – et psykodynamisk perspektiv*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Nørlem, Jakob (red. 2009): *Coachingens landskaber, nye veje – andre samtaler*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Nørretranders, Tor (2002): *Det generøse menneske*, 1. udgave, 2. oplag, People's Press, København.
- Oehstrich, Irene & Johansen, Frank (2005): *Kognitiv coaching*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Obholzer, Anton & Roberts, Vega Zagier (red. 2003): *Det ubevidste på arbejde*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Ouchi, William (1981): *Theory Z – How American Business Can Meet Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Platon: *Platons Skrifter*, C.A. Reitzels Forlag, København
- Pearce, Barnett W. (2007): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Perls, Fritz (2002): *Gestaltterapiens metode*, Hans Reitzels Forlag, København
- Petersen, David B. (2006): "People Are Complex and the World Is Messy: A Behavior-Based Approach to Executive Coaching", pp. 51-76, in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Plant, Bob (2006): "The Confessing Animal in Foucault and Wittgenstein", in: *Journal of Religious Ethics*, Vol. 34/Issue 4, pp. 533-559, Wiley-Blackwell Publishers.
- Pollard, Sidney (1965): *The Genesis of Modern Management*, Edward Arnold Publishers, London.
- Popper, Karl (2002): *Det åbne samfund – og dets fjender*, bind 1 (Platon), Spektrum.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Raffnsøe, Sverre (2002): *Sameksistens uden common sense*, bind 1-3, Akademisk Forlag.
- Raffnsøe, Sverre, Gudmand-Høyer, Marius & Thaning, Morten (2008): *Foucault*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Raffnsøe, Sverre & Gudmand-Høyer, Marius (2008): "Dispositional Analytics: Foucault's historical approach to the normative network of social reality", unpublished work in progress, Copenhagen Business School.
- Reay, T. & Hinings, C.R (2009): "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics", in: *Organization Studies*, Vol. 30 (06), pp. 629-652, Sage Publication, London.
- Reed, Mike (2000): "The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis", pp. 524-530, in: *Organization*, Vol 7 (3), London.

- Reksten, Pia Mulvad, m.fl. (1997): "Elite på alle niveauer – En ny strategi for udvikling af menneskelige ressourcer", rapport udgivet af Mandag Morgen Strategisk Forum. ISBN 87-90275.16-0.
- Ricoeur, Paul (1977): *The Rule of Metaphor*, Routledge Classics, London, 2003.
- Rieff, Philip (1966): *The Triumph of the Therapeutic*, Anniversary Edition, ISI Books, Delaware, 2007.
- Rieffestahl, Kolja (2008): "Coaching med NLP", i Gørtz og Prehns *Coaching i perspektiv* (2008), Hans Reitzels Forlag, pp. 88-100.
- Risak, Mette & Falck Larsen, Claus (2007): *Når modstand giver mening – ledelse og organisation som politisk drama*, 1. udgave, 1. oplag, Børsens Forlag, København.
- Risbjerg, Mikkel & Triantafyllou, Peter (2008): 'No time for losers' – coaching og det konkurrencedygtige selv", in: Tidsskrift for Arbejdsliv, pp. 10-24, vol. 10/1/2008.
- Rogers, Carl (1951): *Client-centered therapy*, Constable Company Limited, London, 1973.
- Rogers, Carl & Dymond, Rosalind F. (1954): *Psychotherapy and Personality Change*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Rogers, Carl R. & Stevens, Barry (1967): *Person to Person*, Souvenir Press, London, 2007
- Rogers, Carl (1969): *Freedom to Learn*, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio.
- Rogers, Carl R. (1980): *A Way of Being*, Houghton Mifflin Company, Boston:
- Rogers, Carl (1989): *Dialogues – Conversations with Martin Buber, Paul Tillich, m.fl.*, Constable, London, 1990.
- Rome, Sydney & Beatrice (ed. 1964): *Philosophical Interrogations*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Rommetveit, R. (1990): "On axiomatic features of a dialogical approach to language and mind", in: Marková, Ivana; Graumann, Carl F. & Foppa, Klaus (ed. 1995): *Mutualities in Dialogue*, pp. 83-104, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rommetveit, R. (1991): "Dominance and asymmetries in A Doll's House", in: Marková, I. & Foppa, K. (ed. 1991): *Asymmetries in Dialogue*, pp. 195-220, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Rose, Nikolas (1989): *Governing the Soul*, 2nd edition, Free Association Books, London, 1999.
- Sacks, Harvey; Schegloff, Emanuel A. & Jefferson, Gail (1974): "A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation", in: Drew, Paul & Heritage, John (red. 2006): *Conversation Analysis*, Volume I, pp. 1-48, Sage Publications, London, 2006.
- Sampson, Anthony (1994): *Company Man. The Rise and Fall of Corporate Life*, HarperCollins.
- Scharmer, Claus Otto (2008): *Teori U*, Forlaget Ankerhus.
- Schegloff, Emanuel A. (1991): "Reflections on Talk and Social Structure", in: Boden, Deirdre & Zimmerman, Don H. (eds. 1991): *Talk and Social Structure – Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis*, pp. 44-70, Polity Press, Blackwell Publishers, Oxford, 1993.
- Schegloff, Emanuel A. (1992): "On talk and its institutional occasions", in: Drew, Paul & Heritage, John (ed. 1992): *Talk at Work. Interaction in institutional settings*, pp. 101-134, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schegloff, Emanuel A. (1996): "Issues of Relevance for Discourse Analysis: Contingency in Action, Interaction, and Co-Participant Context", pp. 3-35, in: Hovy, E. & Scott, D. (ed. 1996): *Computational and Conversational Discourse. Burning Issues – An Interdisciplinary Account*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Schein, Edgar H. (1992): *Organisationskultur og ledelse*, 2. udgave, Forlaget Valmuen, København 1994.
- Schein, Edgar H. (2006): "Coaching and Consultation Revisited", pp. 17-25, in: Goldsmith & Lyons (eds. 2006): *Coaching for Leadership*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc, published by Pfeiffer, San Francisco.
- Schelling, Thomas C. (1960): *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Scherer, A. G. (2003): "Modes of explanation in organization theory", in: Tsoukas & Knudsen: *The Oxford Handbook of Organization Theory*, pp. 310-344.
- Schnoor, Michala (2009): *Narrativ organisationsudvikling – At forme fælles mening og handling*, Dansk Psykologisk Forlag, København.
- Schön, Donald (1990): *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, John Wiley and Sons Ltd.

- Scott, Richard W. (2008): *Institutions and Organizations*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Searle, John R. (1969): *Speech Acts*, Cambridge University Press, London, 1974.
- Seligman, Martin (2002): *Authentic Happiness*, The Free Press, New York.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York.
- Selznick, Philip (1969): *Law, Society, and Industrial Justice*, Russell Sage, New York.
- Selznick, Philip (1992): *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, University of California Press, Berkeley.
- Selznick, Philip (1996) "Institutionalism 'Old' and 'New'", in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41/2, 40th Anniversary Issue (June 1996), pp. 270-277, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.:
- Senge, Peter (1990): *Den femte disciplin*, 1. udgave, Forlaget Klim, Århus, 1999.
- Sennett, Richard (1999): *Det fleksible menneske*, Hovedland, Århus.
- Sennett, Richard (2003): *Respekt i en verden af ulighed*, Forlaget Hovedland.
- Sherman, Stratford & Freas, Alyssa (2004): "The Wild West of Executive Coaching", in: *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue II, pp. 82-90.
- Silverman, David (2001): *Interpreting qualitative data methods for analyzing talk, text and interaction*, 2. udgave, 2. oplag, Sage Publications, London.
- Simon, Herbert A. & Stedry, Andrew C. (1969): Psychology and Economics, in: Lindzey & Aronson, red.: *The Handbook of Social Psychology*, 2. udgave, Vol. 5, pp. 269-314, Addison-Wesley Publishing Company.
- Sloterdijk, Peter (1983/2005): *Kritik af den kyniske fornuft*, Det lille Forlag, Frederiksberg.
- Sognstrup, Hanne (2003): *Professionelle i afdelingsledelse*. Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet. Ph.d.-afhandling. AK Trykkeri, Aalborg.
- Spence, Gordon B. & Grant, A. (2005): "Individual and Group Life Coaching: Initial Findings From a Randomised, Controlled Trial", pp. 143-158, in: Cavanagh, Grant & Kemp (eds. 2005): *Evidence-Based Coaching*, volume 1, Academic Australian Press, Brisbane.
- Stacey, Ralph D. (1993): *Strategic Management & Organisational Dynamics*, 3. udgave, Pearson Education Limited, Prentice Hall, Essex, 2000.
- Stacey, Ralph D. & Griffin, Douglas (ed. 2005): *A Complexity Perspective on Researching Organisations*, Routledge, Abingdon, Oxon.
- Stalinski, Sheryl (2004): "Leadership coaching as design conversation", in: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, No. 1, February 2004.
- Stelter, Reinhard (red. 2002): *Coaching – Læring – Udvikling*, Psykologisk Forlag, 1. udgave, 2. oplag, København.
- Stelter, Reinhard (2007): "Coaching: A process of personal and social meaning making", in: *International Coaching Psychology Review*, Vol. 2, nr. 2, July 2007, pp. 191-201.
- Stelter, Reinhard (2008): "Coaching – samtaler om oplevelser og samhandlinger i praksis", pp. 190-207, in: Gørtz & Prehn (eds. 2008): *Coaching i perspektiv*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Stelter, Reinhard (2009): "Coaching as a reflective space in a society of growing diversity – towards a narrative, postmodern paradigm", in: *International Coaching Psychology Review*, Vol. 4, nr. 2, september 2009, pp. 207-217.
- Steuernagel, Gertrude A. (1979): *Political Philosophy as therapy – Marcuse Reconsidered*, Greenwood Press, Westport, Connecticut.
- Stober, Dianne (2006): "Coaching from the Humanistic Perspective", pp. 17-50, in: Grant, Anthony M. & Stober, Dianne R. (2006): *Evidence Based Coaching*, University of Sidney.
- Storey, John (1989: 8): *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Storey, John (1992): *New Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Storey, John (1995: 23): "HRM: still marching on, or marching out?", In: Storey, John (ed. 1995): *Human Resource Management*, Routledge, London, pp. 3-32.

- Storey, John (ed. 1995): *Human Resource Management*, Routledge, London.
- Storey, John (2004): "Changing theories of leadership", in: Storey (ed. 2004): *Leadership in Organizations*, Routledge, London, pp. 11-37.
- Storey, John (ed. 2004): *Leadership in Organizations - current issues and key trends*, Routledge, London.
- Søholm, Thorkil Molly, Storch, Jacob & Clemensen, Jane (2004): "Coaching – at være gamemaster", i: *Strategi og ledelse*, vol. 1/Januar 2004, pp. 1-28.
- Søholm, Thorkil Molly m.fl. (2006): *Ledelsesbaseret coaching*, 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag, København.
- Søholm, Thorkil Molly, m.fl. (2008): "Ledelsesbaseret coaching – når coaching skal fungere som en ledelsesdisciplin", i: *Erhvervspsykologi*, vol. 6/nr. 2, maj 2008, pp. 4-31.
- Taylor, Frederick W. (1903): *Shop Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1911.
- Taylor, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, Publishers, New York, 1967. Talen til The House of Representatives er gengivet i Cary L. Coopers redaktion af *Classics of Management Thought*, vol. 1., Elgar Series, USA, 2000, pp. 235-255.
- Taylor, Frederick W. (1998): *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications, Inc., New York, 1998.
- Townley, Barbara (1994): *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage Publications, London.
- Townley, Barbara (1995): "Know thyself: self-awareness, self-formation and managing", pp. 271-289, in: *Organization*, Volume 2 (2), Sage Publications, London.
- Townley, Barbara (1998): "Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources", pp. 191-210, in: McKinlay & Starkey (eds. 1998): *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage Publications, London.
- Townley, Barbara (2002): "Managing with Modernity", pp. 549-573, in: *Organization*, Volume 9 (4), Sage Publications, London.
- Townley, Barbara (2002): "The role of competing rationalities in institutional change", in: *Academy of Management Journal*, Vol. 45/1, pp. 163-179.
- Townley, Barbara (2004): "Managerial Technologies, Ethics and Managing", in: *Journal of Management Studies*, 41:3, May/2004, Blackwell Publishers, Oxford.
- Townley, Barbara (2005): "Discussion of Roberts: Controlling Foucault", pp. 643-648, in: *Organization*, Volume 12 (5), Sage Publications, London.
- Tveiten, Sidsel (2005): *Evaluation of the concept of supervision related to public health nurses in Norway*, in: *Journal of Nursing Management*, vol. 13/1, January 2005, pp. 13-21, Blackwell Publishing, Oxford.
- Uhrenfeldt, Lisbeth (2007): *Leadership, job satisfaction and clinical wisdom: A hermeneutic study of charge and clinical nurses' experiences*, PhD.-afhandling, Faculty of Health Sciences, Aarhus Universitet.
- Valverde, Mariana (2007): "Genealogies of European States: Foucauldian Reflections", in: *Economy and Society*, vol. 36/1, pp. 159-178. Routledge, Taylor & Francis Group, London.
- Vico, Giambattista (1998): *Den nye videnskab*, Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S, København.
- Villadsen, Kaspar (2008): "Doing Without State and Civil Society as Universals: 'Dispositifs' of Care Beyond the Classic Sector Divide", in: *Journal of Civil Society*, Vol. 4, No. 3, pp. 171-191, Routledge, Taylor & Francis.
- Villadsen, Kaspar & Karlsen, Mads Peter (2008): "Who Should Do the Talking? The proliferation of dialogue as governmental technology", in: *Culture & Organization*, Volume 3., nr. 4.
- Villadsen, Kaspar & Karlsen, Mads Peter (2010): "The Power of Critique – On the infusion of post-structural critique in social policy", not yet published, under review, Copenhagen Business School.
- Waldo, Dwight (1948): *The Administrative State*, The Ronald Press Company, New York.
- Waldo, Dwight (1955): *The Study of Public Administration*, Random House, New York.
- Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S. (2001): *Discourse Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- White, Michael (2007): *Maps of Narrative Practice*, W.W. Norton & Company, New York.

- White, Michael & Epston, Davis (1990): *Narrative Means to Therapeutic Ends*, W. W Norton & Company.
- Whitmore, John (1992/1998): *Coaching på jobbet*, 3. udgave, 2. oplag, Peter Asschenfeldts nye Forlag, København, 1998.
- Whitmore, John (2009): *Coaching for Performance*, 4. udgave, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Wilensky, J.L. & Wilensky, H.L. (1951): "Personnel counselling: the Hawthorne case", in: American Journal of Sociology, Vol. 57, No. 3, Nov./1951., pp. 265-280, The University of Chicago Press.
- Williams, Marta H.; Paulet, Carlos J.; Arroyo, Rebecca (2006): "The Experience of Siemens in Spain", in: Goldsmith, Marshall & Lyons, Laurence S. (2006), *Coaching for Leadership*, 2. udgave, John Wiley & Sons, Inc, published by Pfeiffer, San Francisco, pp. 173-187.
- Williams, Patrick & Anderson, Sharon K. (2006): *Law and Ethics in Coaching*, John Wiley and Sons Inc., New Jersey.
- Wilson, Woodrow (1887): "The Study of Public Administration", in: Waldo, Dwight, 1953, *Ideas and Issues in Public Administration*, pp. 64-75, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Winnicott, D. W. (1971): *Playing and Reality*, Tavistock Publications, London.
- Winnicott, D. W. (1990): *Leg og virkelighed*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Winslade, John & Monk, Gerald (2008): *Practicing Narrative Mediation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Wooffitt, Robin (2005): *Conversation Analysis and Discourse Analysis*, SAGE Publications Ltd., London, 2009.
- Zaleznik, Abraham (1963): "The Human Dilemmas of Leadership", in: Harvard Business Review, July-August, Vol. 4, Issue 4, pp. 49-55.
- Zaleznik, Abraham (1965): "The Dynamics of Subordinacy", in: Harvard Business Review, May-June, pp. 119-131
- Zaleznik, Abraham (1977): "Managers and Leaders: Are They Different?", in: Harvard Business Review, May-June, Vol. 55, Issue 3, pp. 67-78.
- Ødum, Lisbeth (2006): "Neuro Lingvistisk Programmering – NLP – Relevans i coaching?", i: Erhvervspsykologi, vol. 4/nr. 4, december 2006, pp. 46-67.

TITLER I PH.D.SERIEN:

- *a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process*
- 2004**
1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
 2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
 3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
 4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
 5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
 6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
 7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
 8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
 9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
 10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
 11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
 12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
 13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
 14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
 15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
 16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
 17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
 18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser
25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003
28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten
29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces
6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
*Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo*
13. Anders McIlquham-Schmidt
*Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003*
14. Jens Geersbro
*The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks*
15. Mette Andersen
*Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour*
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
*Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information*
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
*Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv*
23. Suzanne Dee Pedersen
*GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis*
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
*Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser*
25. Thomas Riise Johansen
*Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees*
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
*Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb*
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtual Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
*Between Hopes and Realities:
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk topoplære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao
*Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
*Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
*Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
*Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler
*Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau
*Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
*Employers meet employees
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen
*The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Perfor-
mativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrolbegrebets betydning for kausa-
tivalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms crea-
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commit-
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small do-
mestic base:
An empirical analysis of Economics and
Management*
5. Christine Secher
*E-deltagelse i praksis – politikernes og
forvaltningens medkonstruktion og
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland
*What we talk about when we talk
about space:*
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslut-
ning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutte-
rings- og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similä
*Kontraktledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse
og kontraktshåndtering, belyst via fire
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff
*Emerging Organizations: In between
local translation, institutional logics
and discourse*
11. Brian Kane
*Performance Talk
Next Generation Management of
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus
*Brand Thrust: Strategic Branding and
Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz
*Håndtering af usikkerhed i film- og
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen
*Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich
*Two Nations Divided by Common
Values
French National Habitus and the
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations. A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten. En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care

37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme

38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry

2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice

3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetoder

1995

2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999

3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
Innovation in the Making Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001

5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities The case of the Lego Developer Network

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
Videndeling – om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance-effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding
2. Daniel Ranzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens