

Anne Ellerup Nielsen, Hanne Nørreklit og Morten Sønderkov

Ledelsescoaching

et værktøj i kampen om det menneskelige engagement

Denne artikel undersøger magtforholdet i kommunikationsprocesserne og dermed i den sociale verden i forbindelse med ledelsescoaching, således som begrebet præsenteres i "Lederens Grønspættebog"¹. Gennem en retorisk og diskursiv analyse af, hvordan coaching-begrebet kommer til udtryk i forhold til veletablerede ledelsesdiskurser, viser artiklen, at der er en forskydning mellem den grundlogik og de budskaber som "Lederes Grønspættebog" hviler på og så måden de kommunikeres på. Denne forskydning er et resultat af, at managementbranchen lukrerer på elementer fra sportscoaching, der er baseret på indre motivation og stimuli fra spillernes side. Med ledelsescoaching søges principper fra sportscoaching overført på ledelse i virksomheder, hvor coachingformen går ud på, at ydre stimulering fra en coach skal skabe en følelse af indre motivation og engagement hos medarbejderne. Her knækker filmen tilsyneladende, fordi autoriteten ikke placeres hos lederen, men i selve ledelsessystemet. Brug af forskellige retoriske former og iscenesættelsesdiskurser er med til at sætte dette spil i relief.

De senere års fokus på ledelseskommunikation og organisationsteori har derfor født en sand eksplosion af populære videnskabelige lærebøger i konsulentbranchen om anvendelsen af nye ledelsesprincipper. "Lederens Grønspættebog" er et eksempel på et sådant

nyt ledelsesprincip. Den er et webbaseret e-learningværktøj udgivet af et konsulentfirma, der arbejder som rådgiver og kursusudbyder for virksomheder og offentlige organisationer. Ledeshåndbogen henvender sig til ledere og mellemledere i virksomheder og organisationer og er udformet som en manual for, hvordan man ved at anvende de anviste værktøjer kan blive gode "coachere" for enkelte eller grupper af medarbejdere.

1 Webaseret lærebogsmateriale om ledelsescoaching, som findes på adressen: <http://www.std.dk>.

[Grønspættebogen er for svenske og norske læsere måske bedre kendt som *Grönögöling*- henholdsvis *Hakspettboken*, red.]

Ledelsescoaching er et forholdsvis nyt begreb indenfor ledelse² og et stort udbud af kurser om emnet viser dets popularitet. Begrebet er dog især retorisk interessant, fordi ledelsescoaching fører tanken hen på både sportens og virksomhedens verden. Den sportslige arena er dynamisk og udfordrende, hvor sportsmanden ofte uden at stille spørgsmål yder sit ypperste for at opnå de bedst mulige resultater for sig selv og/eller holdet. Coachens opgave er at bygge på sportsmændens potentialer, entusiasme og selvillid med henblik på at gøre det muligt for den aktive person at komme i kontakt med sine top-ressourcer på det rigtige tidspunkt³. Sportens verden passer således med det postmoderne samfund, hvor individet stiller krav om selvudvikling og realisering af sine potentialer, hvilket kræver inddragelse af det ubevidste og støtte af en terapeut⁴ som fungerer som en slags coach. Det postmoderne menneske kræver en udfordring i mange samfundsmæssige sammenhænge og for moderne organisationer og deres ledelse er udfordringen måske særlig påtrængende.

Da sportsverdenen synes at kunne håndtere udfordringen kan det ikke undre, at det tiltagende antal konsulenter og virksomhedsledere har fået interesse for studiet af de ledelsesteknikker, som anvendes blandt topidrætsfolk. "Lederens Grønspættebog" tager netop udgangspunkt i, at det er vigtigt at uddybte medarbejdernes potentialer og engagement til gavn for hele virksomheden:

Lederen skal i dag være i stand til at optimere anvendelsen af medarbejdernes viden og færdigheder til gavn for hele virksomheden. Selvstændigt tænkende, motiverede, innovative og velfungerende medarbejdere er i dag virksomhedens

største ressource og værdi, og det er dem, der sammen med lederne skal være med til at føre virksomheden frem til succes.⁵

Ledelsescoaching opfattes således som det rigtige værktøj til at uddybte medarbejdernes potentialer og engagement for hele virksomheden. Spørgsmålet er imidlertid om ledelsescoaching, som ovennævnte kunne antyde, kan forene individets behov for selvrealisering med virksomhedens målsætninger.

Denne artikel har til formål at analysere begrebet *ledelsescoaching* som det udfolder sig i "Lederens Grønspættebog" med henblik på at fastlægge, hvilken virkelighed begrebet synes at iscenesætte via tekstens sprogbrug og retorik. Analysen fokuserer på i hvilket omfang der i kommunikationsprocesserne i "Lederens Grønspættebog" er en forskydning i forbindelse med ledelse og styring af medarbejdernes interne engagement i forhold til mere veletablerede diskursive praksisser indenfor ledelsesværktøjer.

Undersøgelsen er relevant, fordi det i et demokratisk samfund er centralt, at magtforholdet i kommunikationsprocesserne balanceres, således at der er plads til det enkelte menneskes argumenter og engagement. Det enkelte menneskes interne engagement er centralt ikke kun for dets selvidentitet, men også for konstitueringen af den demokratiske sociale verden, idet en gensidig anerkendelse af egen såvel som andres argumenter og engagement er en forudsætning for, at man kan handle etisk forsvarligt. Anerkendelse af et menneskes interne engagement må nemlig antages at være sammenhængende med dets evne til at opleve følelsesmæssig sympati for andre, hvilket er centralt i konstitueringen af et menneskes karakter moralsk betraget⁶.

2 Emmanuel and Otley (1995).

3 Se f.eks. (<http://www.kidsfirstsoccer.com/set-goalsx.htm>) for uddybning af sports-coaching.

4 Bovbjerg (2001).

5 Samtlige citater fra "Lederens Grønspættebog" er hentet på adressen: <http://www.std.dk> i perioden fra den 20-10-02 til 15-11-02.

6 Smith (1759); Sennett (1999).

Endvidere er aner kendelse af de t interne engagement centralt for, at et menneske kan følge sit k ald, således at de t, inden de t dør, har udrettet noget⁷. Det er således en forudsætning for at mennesk ets selvrealiseringsprojekt kan lykkes.

Metodisk bygger artiklen på Faircloughs model⁸ for kritisk diskursanalyse. Hensigten med Faircloughs analysemodel er at afsløre den diskursive praksis rolle i opretholdelsen af den sociale v erden og dens magtrelationer. Synsvinklen er, at diskurs er en social praksis som k onstruerer sociale identite ter, sociale relationer samt videns- og be tydningssystemer i den sociale v erden, men samtidig er en giv en diskurs også k onstitueret af andre sociale praksisser og andre sociale dimensioner . I den sociale v erden fungerer diskurs ideologisk , idet diskurs som social praksis både reproducerer og forandrer identite ter og sociale grupper magtrelationer. En kritisk diskursanalyse kan således bidrage til at afdækk e sociale forandringer i kommunikationsprocesserne og dermed i den sociale verden⁹.

Faircloughs metode indebærer en analyse af ikk e blo t den k ommunikative begiv enhed, men også den diskursiv e praksis samt den bredere sociale praksis. I o verensstemmelse hermed præsenterer næste afsnit nogle af tankerne i de eksisterende diskurser indenfor ledelsesvær ktøjer. Ef terfølgende analyseres "Grønspættebogen", idet vi fokuserer på tekstens ledelsesprincipper samt tekstens sprog og re torik. I de t afsluttende afsnit diskuterer vi, om "Grønspætte bogens" diskurs synes at skabe forskydninger i magtrelationerne i forhold til den sociale praksis.

Ledelsesværktøjsdiskurser

Ledelsesværktøjsdiskursen er dominere t af

en rationel systemisk tankegang¹⁰. I henhold til denne t ankegang kan man skabe organisatorisk orden og stabilitet ved, at topledelsen opstiller resultatmål for de enkelte aktiviteter og medarbejdere. Vir ksomhedens overordnede mål fastsættes af toplederne med udgangspunkt i omgiv elserne, hv or efter de nedbr ydes til la vere niveauer via en mål-middel kæde. Evaluering og belønning af de enk elte medarbejdere sk er på basis af evnen til at nå normen f or måleområde t. Princippet b ygger på en ant agelse om, at medarbejderne er udstyret med et behavioristisk reaktionsmønster , således at når de t realiserede resultat sammenlignes med normen og når positiv e og negativ e afvigelser fra normen vil blive henholdsvis belønnet og straffet, resulterer de t i en k orrigerende handling hos de underor dnedede, som sikrer , at normen nås.

Denne t ankegang har imidler tid være t bredt kritiseret t. Undersøgelser viser eksempelvis, at medarbejderne ikke reagerer deterministisk efter en beha vioristisk logik, men at medarbejdernes handlinger snarere er en funktion af deres kognition, perception, tro og viden. Der til k ommer, at en o verdreven fokusering på result atstyring kan nedbryde medarbejdernes problemløsningsevne og ansvarsfølelse. Resultatstyring sk aber nemlig eksternt engagement i stede t for internt engagement¹¹.

Eksternt engagement er til stede hos e t individ, hvis de t begrundet sin ener gi og opmærksomhed primært t ved at hen vise til variable faktorer udenf or sig selv (lederes ordre eller opf ordring, organisatoriske incitamenter og belønninger, etc.). Internt engagement er til stede hos e t individ, hvis de t begrundet sin ener gi og opmær ksomhed primært ved at hen vise til variable faktorer hos sig selv . Eksternt engagement er vigtigt

7 Weber (1970).

8 Fairclough (1995)

9 Jørgensen (1999), side 75-76.

10 Merchant (1985); Maciariello & Kirby (1994); Anthony & Govindarajan (1995); Kaplan & Norton (1996).

11 Argyris & Kaplan (1994), side 91-92.

for at etablere organisatoriske regler og for at kommunikere, hvilken adfærd der ønskes og belønnes. Det er imidlertid utilstrækkeligt, hvis man ønsker, at individer skal være aktive og kreative problemløserne. Dette kræver internt engagement, fordi medarbejderne i så fald ser sig selv som ansvarlige og igangsættende. For højt fokus på eksternt engagement motiverer til, at de man måler får opmærksomhed¹². Medarbejderne vil søge at opnå det målte på bekostning af andre faktorer, som også kan være betydningfulde.

Dette skisma mellem top-down styring og internt engagement er centrale problemer for moderne ledelse: hvordan får man de enkelte medarbejders engagement og motivation for selvrealisering til at være kongruente med virksomhedens målsætninger? I de følgende undersøger vi, om sportscoaching som ledelsesmodel, sådan som den præsenteres i "Lederens Grønspættebog" kan bidrage til at løse problemstillingen.

Grønspættebogens diskurs

"Lederens Grønspættebog" tager udgangspunkt i de kodeord der knytter sig til feltet. Den består af fire undermenuer, der linker til hovedtemaerne: *Ledelse*, *Coaching*, *Team* og *Kommunikation*. Hovedtemaerne er igen opdelt i undertemaer som indeholder begrebsdefinitioner, trininddelte handlingskemaer, tests og quizzes. Bogen er opbygget som et hierarkisk og associativt hypertextsystem, hvor læseren kan hoppe frem og tilbage mellem de forskellige niveauer efter for godt befindende, men hvor integrationen af interaktive elementer i form af on-line tests skal sikre læserens engagement og feedback på de enkelte dele.

12 Holloway, Lewis & Mallory (1995).

"Grønspættebogens" ledelseskoncept

"Lederens Grønspættebog" introducerer tre tilgangsvinkler til ledelse, som ledelsescoachingværktøjet kan bruges sammen med. De tre tilgangsvinkler er *forandringsledelse*, *visionsledelse* og *værdibaseret ledelse*.

Visionsledelse defineres som det "at skabe overensstemmelse mellem den enkelte behov og drømme til fremtiden og organisationens fremtid". Intentionen er "at skabe fælles retning og drømme for alle" og "fælles opbakning". Sammenhæng og overensstemmelse mellem medarbejdernes og organisationens behov og drømme skabes gennem storytelling. Udgangspunktet for storytelling kan være visioner formuleret af topledelsen.

Værdibaseret ledelse refererer til, at "ledelsesindsatsen rettes mod medarbejderens værdisystem". Det anføres, at "ledelse gennem værdier, visioner og overbevisninger betyder, at den enkelte selv kan finde den rigtige adfærd". Styringsformen antager, at "det, den enkelte finder værdifuldt og vigtigt, vil omsættes i kvalifikationer og adfærd, der harmonerer med værdierne". For at danne kongruens mellem medarbejdernes og virksomhedens værdier nævnes eksempelvis coaching, storytelling og medarbejdersamtaler som anvendelige metoder.

Forandringsledelse handler om at lede gennem det "at skabe nye måder at handle på i organisationen, eksempelvis gennem nye systemer, nye metoder eller ny kultur". Der fokuseres på fem såkaldt logiske hierarkiske niveauer, som forandringer kan ske igennem. Det højeste hierarkiske niveau er personens identitet efterfulgt af værdier og overbevisninger, kvalifikationer, adfærd og på det laveste niveau handlingsomgivelser.

I "Lederens Grønspættebog" beskrives coaching som en metode, der bruges til at få folk til at tage initiativer og overskride deres egne begrænsninger. Den essentielle idé er,

at coachen stiller spørgsmål til den person, der bliver coachet, som så finder sin egen løsning på problemet. Lederen skal derfor i videst mulig udstrækning undgå at fortælle den coachede, hvad han skal gøre. Lederen skal kun foreslå forskellige muligheder og understøtte den coachede i at finde fornuftige beslutninger. Pointen er, at den løsning som medarbejderne kommer frem til, vil være mere engagerende og fungere bedre på det personlige niveau og på måden at arbejde på. Ansvarlighed opnås således via medarbejderens ret til at vælge sine egne opgaver. Udfordringen for lederen er at forblive neutral og at undgå, at han overtager styringen af løsningen og arbejdsprocessen. Med hensyn til team-coaching skal lederen opstille målsætninger og arbejdsbetingelser, understøtte holdet i at få bedre arbejdsprocesser samt understøtte holdets løsning, når det har potentiale til at nå målene. Endvidere skal lederen bruge sin rolle som coach til at forbedre holdets arbejdsproces, resultater og samarbejde. Lederens opgave er eksempelvis at udvikle holdets ansvarlighed og forpligtelser, få det bedste frem i teamet og skabe forbedrede og kreative problemløsninger samt sikre, at holdets præstationer når et optimalt niveau. Idéen bag ledelseskonceptet er "at hvert enkelt menneske har alle de ressourcer, hun/han skal bruge", hvor coaching kan "forløse en persons eller et holds potentielle ressourcer med henblik på at give dem mulighed for at maksimere deres præstationer og dermed sætte kvalitet og høj produktivitet i fokus".

På denne baggrund forekommer det os, at "Lederens Grønspættebog" bygger på et paradoks, idet det enkelte menneskes værdier og overbevisninger skal omdannes, så de passer med den overordnede vision samtidig med, at det er muligt at finde løsninger, der involverer den enkelte persons interne engagement.

"Grønspættebogens" sproglige og diskursive univers

Som vi har set, er coaching udtryk for, hvordan man ved anvendelse af bestemte ledelsesteknikker mener, at man kan styrke medarbejdernes motivation og engagement med henblik på at realisere virksomhedens målsætning. I indeværende analyse vil vi nærmere undersøge på hvilken måde "Lederens Grønspættehåndbog" i sin operationalisering af coaching som ledelsesprincip ikke synes at slippe løs af den klassisk systemiske ledelsesfilosofi. En analyse af anvendte begreber, sproglige former og diskurser bidrager således til at afsløre, hvordan den diskrepans der er mellem sport coaching som målsætningsgenerator og implementering af coaching som ledelsesform i virksomheder kommer retorisk til udtryk i diskursen om coaching.

Coaching hviler som tidligere nævnt på en grundlæggende antagelse om, at man ved at implementere træningsmodeller fra sportsverdenen præautomatisk kan opnå engagerede og motiverede medarbejdere, der yder en ekstra indsats på arbejdspladsen. Grundideen i coaching er, at medarbejderen selv omsætter coacheren's ledelse til hensigtsmæssig adfærd¹³. Men som allerede påpeget er der forskel på, om den "hensigtsmæssige adfærd" udløses af en indre motivation og begejstring for at yde som i sportsverdenen, eller om den er et resultat af en mekanistisk igangsat proces, som er baseret på ydre påvirkninger. Det er den sproglige og diskursive repræsentation af spillet mellem det indre og det ydre, det vil sige det, vi har betegnet som henholdsvis intern og ekstern motivation, som vi vil se nærmere på i det følgende.

13 http://www.std.dk/cmm/3_ledelse/05-_hvordan_kontrol/00_hvordan_far_jeg_kontrol...

Mekaniske processer

Som det vil fremgå i det følgende bygger det diskursive univers, der tegner sig i "Lederens Grønspættebog" på en række mekaniske processer, som blandt andet manifesterer sig i form af sprogbrug som trækker på en mekanistisk opfattelse af, hvordan den sociale orden er organiseret. Ifølge denne orden er menneskelig handling og motivation forbundet i en stimulus-responslogik som er meget markant og en af bogens kerne-diskurser.

Stimulus-respons diskursen

Ved at simulere bestemte typer af relationer mellem medarbejdere er det muligt at stimulere både deres fysiske og psykiske adfærd til at yde større gavn for virksomheden uden at tage højde for den socio-kulturelle kontekst, de ellers befinder sig i. Denne mekanistiske adfærdsløse logik baseret på stimulus-responsmodeller er en følge af den ovenfor omtalte rationelle systemiske ledelsesfilosofi, og den har i stor grad præget organisations- og ledelsesforskning frem til i dag. Coachings fokus på selvstyring udgør dog et principielt brud med den rationelle systemiske ledelsesfilosofis eksistensgrundlag via især resultatstyring. Vi har set, at selvstyring er baseret på et internt engagement, som kun behøver styrkelse, men ikke fremelskelse udefra. Man forventer derfor en erstatning af den behavioristiske styringsvinkel på og perspektivering af, hvordan den menneskelige adfærd fungerer, når mennesket påvirkes af forskellige udefrakommende stimuli med en synsvinkel, der inddrager menneskelige og sociale adfærdsmønstre i forhold til de specifikke kontekster, mennesker opererer i. Men når man går tæt på det coachingunivers, der tegnes i "Grønspættebogen", opdager man, at de traditionelle mekanistiske arketyper, som coaching principielt udgør et brud med, er dybt forankret i de diskurser, begreber og sproglige former,

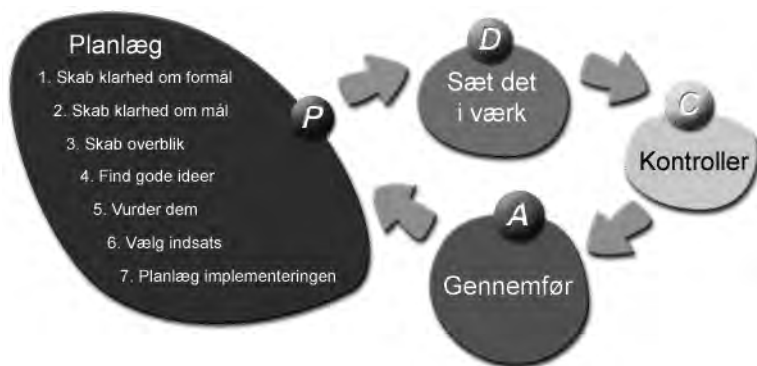
der anvendes i bogen.

De anvendte diskurstyper hænger både sammen med de synsvinkler, der lægges på de temaer, teksten omhandler og de fremstillingsformer, som disse temaer formidles i lige fra genrer, teksttyper, sproghandlinger, ordvalg etc. Det er ledelsestemaet som står i fokus, men som allerede nævnt anlægges en ganske bestemt synsvinkel på temaer, som fremstiller ledelsesbegrebet og dets praktiske anvendelsesmuligheder i en stimulus-respons diskurs. Derfor tegner der sig tydeligt konfigurationer af en diskurs, hvis fokus er bygget op omkring følgende narrative stimulus-responsskema:

Når A gør X på Z måde, påvirkes B til at gøre/tænke/føle/tro Y

Det narrative skema består af to hovedaktanter: henholdsvis coachen (A) og den coachede (B), et sæt af handlinger (gøren) som igangsættes af A, og som påvirker et andet sæt af handlinger, der udløses hos B. De igangsatte handlinger kan komme til udtryk på forskellige måder (Z), som refererer til den form, de pågældende handlinger formidles i. Disse formidlingsformer spænder lige fra diskurs- og tekstuelle elementer såsom *diskurtyper, teksttyper, argumentationsformer, genrer* til grammatiske former: *aktiv/passiv, nominalisering, handlingsverb* etc. og til brug af ordvalg og metaforik.

Man kan også omskrive skemaet ovenfor til et processuelt handlingsmønster, der går ud på at udtrykke, hvad *en coacher (A) skal gøre (X) hvordan (Z) for at ændre medarbejderens adfærd (Y)*. De tre handlingsskema slås an under den generelle definition på *coaching*: "Ledelsesmæssig coaching er at få medarbejderen til at finde sin egen løsning". Det handler om, at coachen (lederen) styrker den coachedes (medarbejderen) motivation ved at simulere, at han ikke selv, men den coachede har fundet løsningen. Dette paradoks, der ligger i, at en ydre stimulus automatisk kan føre til en intern motivation, ses



Figur 1. Handlingskemaet "Plan, Do, Check, Act"

yderligere i tekstens eksplicitering af den fremsatte påstand:

Udfordringen er at acceptere den løsning, som medarbejderen bliver coachet frem til – naturligvis forudsat den har potentialet til at nå målet.

Anvendelsen af passiv formen "bliver coachet" understøtter på det sproglige plan, at agens for den interne motivation projiceres fra medarbejderen selv over på coachen, som kommer til at fremstå som den aktive part i spillet. Et andet eksempel, hvor ledelsesmæssig coaching fremstilles som en form for mesterlære er: "Mesterlæreren lærer fra sig, og den der modtager det, omsætter det inde i sin egen verden", hvor vi igen har billedet på en ydre proces, der sættes i gang med henblik på at generere en indre påvirkning.

Stimulus-respons-diskursen er kædet sammen med en mekanisk proces, hvor coaching fremstilles som en proces, der kan indlæres og praktiseres ved, at coachen følger et trinvis handlingsforløb fra A til Z. I "Grønspættebogens" undermenu "Hold" er beskrivelsen fremstillet som en trinvis proces, der består af handlingsparametre: "Plan, Do, Check, Act", en fremstillingsform, som er velkendt fra kvalitetsstyringen og den afsætningsøkonomiske verden¹⁴.

14 Såsom for eksempel AIDA-modellen, der inden-

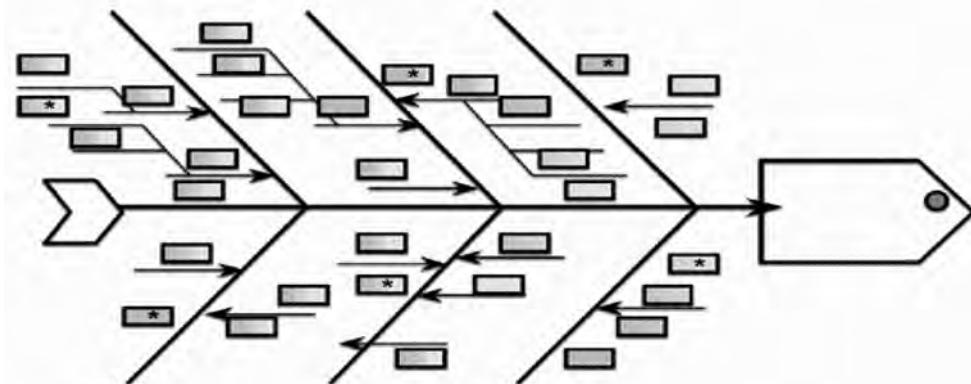
Handlingskemaet, som vises i figur 1, er yderligere detaljeret med underliggende handlingspunkter, hvorved den mekaniske tilgang skærpes og bidrager til en trinvis banalisering af det ellers så seriøse og komplekse budskab.

Den atomistiske anvendelse af processer finder vi i samtlige skematisk værktøjer, som "Grønspættebogen" anbefaler. Således fremstilles eksempelvis fiskebensdiagrammet, jf. figur 2, som en hensigtsmæssig model for, hvordan man kan illustrere en problemløsningsproces i forbindelse med dagligdagsmøder relateret til arbejdet med teams. Diagrammets antagelse om en årsags-virkningssammenhæng og dermed en deterministisk sammenhæng mellem de "fiskebenene" anførte områder og den i "hovedet" påpegede problemstilling er helt på linie med stimulusrespons-diskursen.

Fiskebensmetoden er særlig velegnet på en opslagstavle - det er en del af tavlemøderne - det giver et glimrende overblik for alle dem, der skal deltage i problemløsningen - og den giver mulighed for, at alle kan bidrage løbende.

Metoden er følgende:

.....
for marketinglitteraturen er et udtryk for de psykologiske stadier, som en forbruger gennemløber i forbindelse med en købshandling, se f.eks. Kotler et al. (1999).



Figur 2. Fiskebensdiagrammet

I fiskens hoved skrives den virkning, som man er ude på at undersøge - f.eks. "For meget sygdom". Langs fiskebenene skrives mulige årsager.

Årsager kan holdet finde sammen ved at gennemføre en brainstorming. Ofte måske flere på hinanden følgende brainstorminger efterhånden som der zoomes ind på problemet.

I denne metode grupperes årsager ofte efter 6 fiskeben - Kunder, maskiner, materialer, metoder, mennesker og omkostninger. Vælg evt. selv betegnelser på fiskebenene - så de er relevante for problemstillingen.

Fiskebensdiagrammet kan bruges på en Kaizen-tavle i et tavlemøde.

"Grønspættebogen" anviser sådanne procesmodeller i samtlige af de ledelsestemaer, bogen gennemgår. Den slags modeller er højfrekvente i diskurser, hvor der typisk gøres forsøg på en teoretisering på basis af praktiske og konkrete handlinger (og ikke omvendt), og det er netop på dette grundlag, at de fleste ledelsesteorier bliver til. Fiskebensdiagrammet, PDC A-cirklen og Kaizen er således centrale begreber i kvalitetslitteraturen, som er en integreret del i den rationelle systemiske styringslitteratur. Fælles for modellerne er, at de er med til at st

fremstillingen af nye ledelsesteorier som instrumentale og kontekstløse regelsæt, der passer ind overalt uden hensyntagen til, hvordan de virker på og afkodes af det enkelte individ. De passer ind i den rationelle systemiske ledelsestradition, som netop bliver kritiseret for at fokusere på systemets funktion og ikke bygge på medarbejdernes interne engagement. Det kan således være vanskeligt at tro på, at man ved at sætte en atomistisk proces i gang kan fremelske og andre menneskers følelse af begejstring og engagement for det, de foretager sig.

Vi synes i disse procesmodeller at være vidne til en afart af stimulus-responsdiskursen, hvor hele selvtuget for ledelsesmæssig coaching synes at basere sig på forsimplede processer som et bud på, hvordan en teori kan omsættes til forudbestemte handlinger. Dette kan måske bedst illustreres via billedet "lysregulering", jf. figur 3, som anvendes metaforisk både visuelt og verbalt for at signalere ledelsesstile og delegering af ansvar fra coach til den coachede. Metaforen signalerer, at passagen fra en position til en anden sker automatisk, det vil sige at omvendt fra ingen til delegering af ansvar sker helt af sig selv, når og hvis brugeren følger anvisningerne. Der er således en tydelig relation mellem anvendelse af lysreguleringsmetaforen og det tidligere omtalte stimulus-respons skema.

Hvordan vælger jeg ledelsesstil?



Rødt lys – ingen delegering

Der er ting, som du har eksper tisen på, og som du kender svaret på. Lad være med at deleger e noget, hvor du i virkeligheden kun kan acceptere din egen løsning - og derfor trækker i land bagefter.



Gult lys – måske

Kan de? Vil de? Kan du? Vil du? Brug din sunde fornuft. Husk at i det lange løb er det vigtigt, at du som leder vælger at uddelegere mere og mere



Grønt lys – delegering

Der er ting, som holdet har meget mere styr på, end du har fordi de har fingrene helt nede i dagligdagen. Du taber tillid, hvis du har skabt en forventning om, at holdet kan bestemme selv – og så ikke lever op til det.

Figur 3. Lysreguleringsmetaforen

Instruktions- og belæring

Understøttende for “konstruktionen” af en verden bestående af stimulus-respons-elementer og mekanistiske sammenhænge er anvendelsen af instruktion og belæringsformen. Instruktionsformen udtrykt gennem imperativformen går således gennem hele teksten og er den mest signifikante af de anvendte fremstillingsformer: “Afdæk hvem I er, Afdæk hvad der er vigtigt, Konkretiser målet...”, etc. Mange af de øvrige eksempler vi indtil nu har fremhævet indeholder imperativer, hvorfor denne strategi ikke kræver yderligere eksemplificering. En anden udtryksform, der er med til at sætte instruktionen i relief, er den massive anvendelse af modverber som udtryk for vilje:

“Du skal sikre dig, at medarbejderen ikke

er ude af balance....”, “Du skal være opmærksom på, at det afhænger af sammenhængen.... “Du vil opleve, at der næsten altid er en god dialog...”, etc.

Den instruktive form er således med til at levere et unuanceret og ukritisk billede af, hvad coachingbegrebet består af, og hvordan det kan implementeres i en virksomhed. Brugen af imperativ styrker det udadrettede og handlingsorienterede perspektiv, som kommer til at stå i dyb kontrast til det indre og følelsesbetonede aspekt, der blandt andet ligger i begreber som engagement og begejstring. I det hele taget tegner brugen af den instruktive form en klar ubalance i forholdet mellem afsender og bruger, hvilket strider mod selve coachingprincippet som et princip, der synes at udviske den autoritære forskel mellem leder og medarbejder, eller rettere mellem coachen og den coachede. Ligesom vi har set det med stimulus-respons-diskursen og fokus på mekaniske processer, sker der altså også på formidlingsniveauet et tilbageløb mod de traditionelle ledelsesformer, som coaching principielt bryder med, og som kun opvejes af de interaktive genrekonventioner, der sporadisk bringes i anvendelse (se nedenfor). Den ekspositoriske form understreges blandt andet af brugen af assertion:

Der er nogle helt væsentlige punkter, som visionsledelse handler om: At fortælle for at begejstre, At forstå rækkefølgen... At sætte processen ind

men også af mere sproglige elementer som i følgende eksempel:

Tankesæt som producerer god kommunikation kalder vi: ”Grundantagelser i kommunikation”.

Den ekspositoriske form kommer yderligere til udtryk i brugen af definition og eksemplificering, som også hører til assertion:

Ledelsesmæssig coaching betyder at

hjælpe en medarbejder til at finde sin egen løsning ved at få medarbejderen til at tænke nærmere over den aktuelle situation og sine egne ressourcer. Her er man selv i ledelsesrollen og giver derfor rammer og mål på forhånd...

Et simpelt eksempel:

Hvis du tænker om et andet menneskes adfærd, at vedkommende er skrupforvirret, en forfærdelig tumpe og hans adfærd er både skadelig for ham selv og andre. Hvad tror du så, der kommer ud af munden på dig? Hvad tror du, dit kropssprog vil signalere?"

Den stærke brug af eksposition via assertion signalerer sikkerhed og autoritet i afsenderinstansen. Afsender fremstiller tingene, som om de glider af sig selv og på den måde bliver til universelle sandheder. Legitimeringen af dem underbygges godt nok med eksempler, men disse har blot til formål at illustrere, hvordan tingene hænger sammen og ikke, hvorfor de hænger sammen. Der er med andre ord tale om en fremstillingsform, som er blotet for overbevisende argumenter. Langt de fleste argumenter består af simple eksempler, som blot har uddybende karakter i forhold til, hvordan brugeren skal gå frem snarere end at legitimere påstandenes rigtighed. Den postulerende effekt der ligger i denne form for argumentation, kommer således til igen at understøtte hele det deterministiske set-up, der også, som vi har set, er et underliggende aspekt af stimulus-responsdiskursen.

Håndværkerdiskursen

Håndværkerdiskursen består i konkrete ringer, som placerer fremstillingen af ledelsesmetoden godt og grundigt på jorden, hvorved der sker et tydeligt brud med den abstrakt-videnskabelige diskurs, som ledelsesteori også til dels udspringer af. Håndværkerdiskursen er primært bygget op



Figur 4. Værktøjskassen

omkring "værktøjskassen" som metafor og bidrager til at materialisere de ovenfor nævnte skemaer, såvel den mekaniske styringsmodel og stimulus-respons skemaet. Værktøjskassen er en gennemgående metafor i "Grønspættebogen", hvor den er afbildet såvel ikonisk som verbalt. I behandlingen af holdtemaet figurerer værktøjskassen blandt andet som et samlingssted for de midler der kan tages i brug for at nå de fastsatte mål. Værktøjskassen, jf. figur 4, afbildes som depot for processer der kan "forme en god forandringsproces".

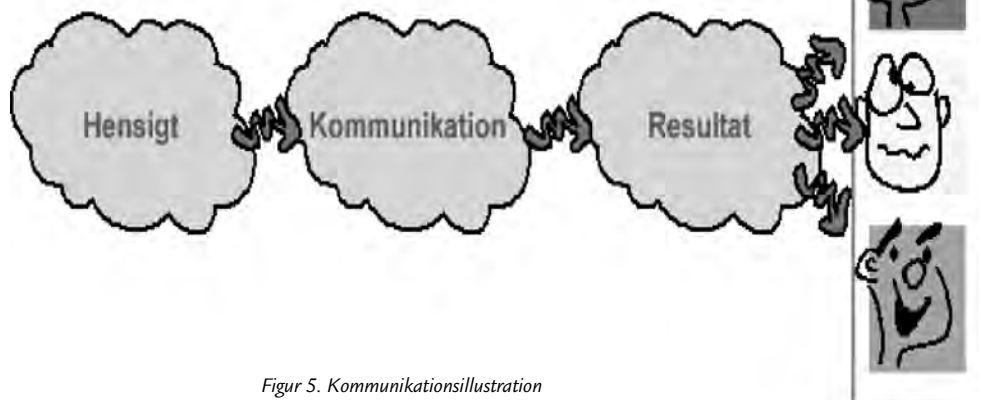
I materialet finder du mange eksempler på værktøjer til forandring. Der er både værktøjer til at forme en god forandringsproces - og værktøjer til hver enkelt opgave.

Værktøjskassen går igen som samlingsdepot. Det gælder for "brainstorming" som igangsætter af processen og "facts" som dokumentbase for, hvad enhver coach må medbringe med henblik på at styrke et teams kultur etc. Materialiseringen af håndværkerdiskursen kommer endvidere til udtryk i form af begreber, der har betydningsrelationer til værktøjskassen, såsom for eksempel *teknikker* og *redskaber*.

Nu er det så heldigt, at konfliktreducerende teknikker, der virker før konflikten opstår, også ofte kan bruges, når konflikten er en realitet.

Håndværkerdiskursen hænger sammen med nogle af de genre træk, der dominerer i "Grønspættebogen", nemlig *brugermanualen*, som fordrer en høj grad af operationalisering og konkretisering. På genreniveauet kan

Grundantagelser i kommunikation
Hvis du gør det, du altid har gjort t...



Figur 5. Kommunikationsillustration

man således spore en direkte forbindelse mellem den sproglige fremstillingsform og manualgenren. Teksten er udformet som et brugerværktøj og der for er både ordvalget og den syntaktiske struktur knyttet til brugerspektet. For eksempel sætningen: "Her er en opskrift på etablering af et team", hvor vi med ordet "opskrift" får associationer til madopskrifter, men også det åbenlyse forsøg på pædagogisk forenkling via deiktiske udtryk som "her er", anvendelsen af retoriske spørgsmål, den instruktive fremstillingsform¹⁵ karakteriseret ved den høje frekvens af imperativanvendelse og den ekspositoriske fremstillingsform, hvor anvendelsen af eksempler er særligt hyppig, etc. er delvis knyttet til manualgenren.

Håndværkerdiskursen går hånd i hånd med manualgenren, og skaber et billede af kontrol samt nærhed og fortrolighed med de præsenterede modeller.

15 Fremstillingsform referer til en bestemt tekststruktur for en hel eller del af en tekst i forhold til hvilken form og funktion den pågældende tekst har. En anden betegnelse for begrebet fremstillingsform er teksttype, for hvilken der findes mange forskellige definitioner afhængigt af, hvilken teori man befinder sig indenfor. For uddybning se for eksempel *Hermes*, nr. 20, specialnummer om teksttyper.

Simulation af interaktiv kommunikation og ansvarsdelegering

Et overraskende brud med stimulus-responssynsvinklen får vi til gengæld i fremstillingen af temaet *kommunikation*. I "Grønspættebogen" understreges det, som tidligere nævnt, at virkeligheden ikke er et objektivet observerbart fænomen, men afhængig af de øjne, der ser den. Dette synspunkt er fuldstændig i trit med moderne kommunikationsteori, der indsætter modtageren som en væsentlig instans i kommunikationsprocessen. Modtager er således ikke en tom boks, men en instans, som sammen med afsender og konteksten omkring dem er med til at afgøre, hvilken intention der ligger bag ved et budskab, og hvilken betydning det har i en given kommunikationssituation¹⁶. Kommunikation opfattes således ikke som hidtil antaget som en mekanistisk afsenderstyret proces, men som en dynamisk proces, hvor modtagers interpretation tillægges betydning for, hvordan budskabet afkodes. Figur 5 er en illustration fra bogen, som iscenesætter denne synsvinkel.

Selvom illustrationen kun udgør en forsimplet tegning af den interaktive kommunikationsproces, kan man tydeligt fornem-

16 Frandsen m.fl. (1996).

me den diskrepans, den udløser i forhold til hele det styringskoncept, der ligger bag ved coachingfremstillingen i "Grønspættebogen". Det at ville styre mod på forhånd fastsatte resultater og mål binder jo ikke kun de anvendte metoder til det deterministiske skema, men også kommunikationen om dem og ikke mindst kommunikationen om, hvordan disse resultater og mål skal nås. Derfor passer de to forskellige grundsynspunkter, henholdsvis styring af menneskelige processer og interaktion og åben fortolkning ganske enkelt ikke sammen. De hidrører fra to forskellige paradigmer, der taler hvert sit sprog. Anvendelsen af interaktive kommunikationsmodeller er derfor malplacerede og understøtter forlæggets ukritiske og eklektiske brug af teori.

Denne form for simulation af interaktiv kommunikation ses også i den måde som lederen uddelegerer ansvar på. Som nævnt ovenfor er det væsentligt budskab i "Grønspættebogen", at coaching ved hjælp af observation og det at stille spørgsmål gør det muligt for lederen at uddelegere ansvar samtidig med at have fuld indsigt i den valgte løsning. Vi ser tydeligt her et simulationsspil, som ledelsescoaching synes at være hængt op på: det at stille spørgsmål til en person signalerer spørgerens reelle interesse for denne person og hans mening er på trods af, at svarene/løsningerne allerede er forud fastsat af spørgeren selv. Den forskydning i ansvarsfordelingen mellem coach og medarbejder, der lægges op til i forhold til sports-coaching, skyldes at de to universer, henholdsvis sport og virksomhedsledelse, er underlagt helt forskellige kontekstuelle betingelser hvad angår ansvar, position, autoritet m.m. I sportens verden har spilleren selv ansvaret for, at de tekniske handlinger vælger, om end på trænerens befaling, fører frem mod målet. Coachen er kun *hjælper* og har ikke det reelle ansvar for, at målet indfries. Det gælder ikke mellemlederen i en virksomhed. Han er, som vi tidligere

har set, underlagt et pres ovenfra, og hans indsats kan delvis aflæses på bundlinjen. Over for medarbejderen har han position af at være leder og hans autoritet hviler derfor på et formelt grundlag. Hvis vi sammenligner denne position med sportscoachen, er der her snarere tale om et mere uformelt lederskab, et lederskab hvis autoritet ikke, hvis vi undtager topidrætten, hviler på en formel kompetenceopbygning i form af *uddannelse* eller *forfremmelse* i institutionen, men først og fremmest på lyst og frivilligt initiativ. Dette er ikke mindst et udslag af, at sport først og fremmest er en fritidsinteresse og alene af den grund forskellige fra arbejdslivet.

Iscenesættelsesdiskursen

Iscenesættelse og storfortælling er elementer som i højere og højere grad inddrages i implementeringen af moderne ledelsesformer. Derfor studser man heller ikke over, at en så forsimplet fremstilling som "Grønspættebogen" gør sporadiske forsøg på at følge trop.

For det første er hele coaching-begrebet, som vist ovenfor, et simulationsspil. Der sker i det hele taget en iscenesættelse af sportsarenaen og holdsporskulturen i et andet end det traditionelle rum, hvor lederen og virksomheden bliver overfladisk udstyret med nogle af de mest attraktive egenskaber fra sportens verden. Formen bliver imidlertid kunstig. Naturlige og impulsive relationer mellem en træner og et hold bliver projiceret over på en scene, hvor aktørerne for at deltage skal spille bestemte forud fastsatte roller, som skuespillere i et drama. Dette skuespil antager mange forskellige udtryksformer. Man kan for eksempel spille rollen som "eksperter", "leder", "neutral sparringspartner", interessegrupper kan betegnes som: "medløbere", "allierede", "fjender", "modstandere", i et hold kan man teste sig selv for at afgøre, om man typisk

indtager rollen som “indpisk er, “or dstyren”, “gar tneren”, “ressour cesamleren”, “idéskaberen”, “analytikeren”, “afrunderen” eller “arbejderen”, e tc. Implementeringen af coaching i virksomheden er således baseret på, at lederen og den enkelte medarbejder påtager sig roller og foretager rolleskift både i selve læringsprocessen, men også i forhold til de idealiserede rolle typer, som de skal påtage sig hver især for at udfylde det endelige mål. Man kan f.eks. ende som henholdsvis “heldig” eller “uheldig helt.”

Også selve grønspættebegrebet hidrører fra spejlderverdenen og er udtryk for et praktisk og moralsk kodeks for, hvordan man skal opføre sig i forskellige situationer. Begrebet har sin oprindelse i tegneseriefigurene Rip, Rap og Rup, som i 50’ernes Anders And & Co.s univers udgør Andebys grønspættepatrulje. Grønspætterne skal lære at overleve i naturen uden moderne hjælpemidler og gøre gode gerninger, som for eksempel at følge gamle damer over vejen¹⁷. Valget af grønspættekonceptet som genre for en webbaseret ledeshåndbog signalerer for det første et klart brud med den teoretisk-videnskabelige og akademiske fremstillingsform, hvor forenkling af budskabet er i højsædet. Vi har et univers, hvor figurene Rip, Rap og Rup oplever mange eventyr, kan håndtere vanskelige praktiske situationer og er gode og hjælpsomme. Især er det meget betydningsfuldt for, at nok et Joakim kan realisere sine projekter og målsætninger.

Eventyret viser også sit ansigt, når det drejer sig om at beskrive ledelsesfunktionen på højeste niveau, hvor forvandlingsmyten fra “frø” til “prins” er skitseret:

At lede på højere logiske niveauer er det, vi kalder “at kysse frøen”. Det er ubehageligt - men der kommer ofte en prins ud af det. Og her er “prinsen” en flok dygtige

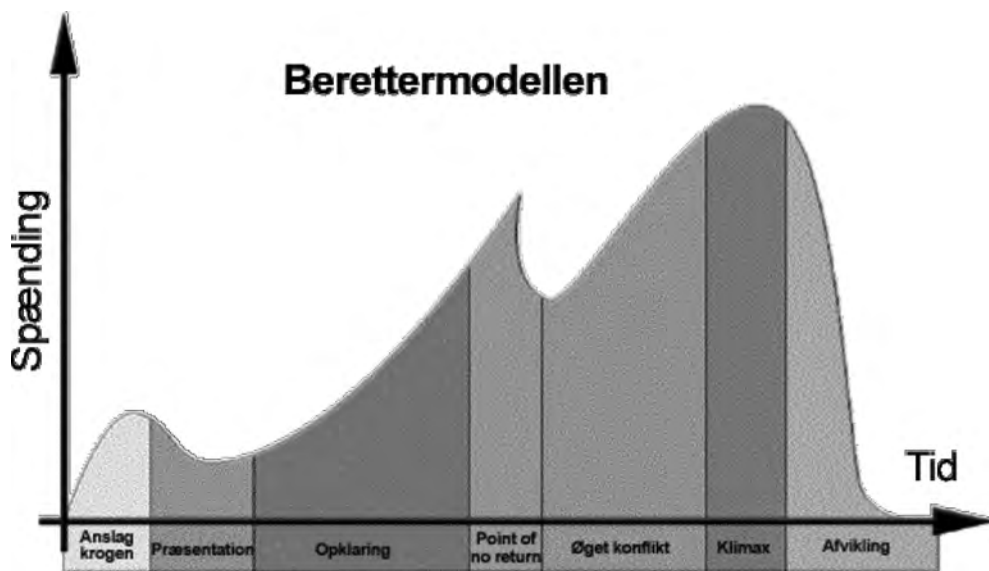
17 Se f.eks. <http://andebys.webdisney.dk/andebysborgere/gronspattebevagelsen.htm>.

højt motiverede medarbejdere.

Med til iscenesættelsesdiskursen hører således de forvandlingsprocesser, som er indbygget i ledelsesværktøjet. Udover det ovenfor beskrevne traditionelle eventyrformat henvises, som gengivet i figur 6, til TV-berettermodellen som idealmodel for fortællingen og dens evne til at skabe opmærksomhed og suspense. Berettermodellen er inspireret af det græske drama, hvis handling ofte var præget af en uafvendelig skæbne. Argumentationsteknik kan dramaets skæbnebegreb danne en illusion om, at kausale og mekaniske love ligesom fysikkens er gældende.

I tråd med denne TV-berettermodel dominerer på genreniveau såvel test- som quizgenren. Anvendelsen af træk fra disse genrer har dels til formål at understrege den processuelle opsætning af “Grønspættebogen”, hvorved brugeren af værktøjet kan teste sin egen viden og kompetence på feltet, men de har lige så vel til formål at gøre fremstillingen mere fordøjelig ved hjælp af integrering af interaktion og underholdning, hvilket et quizformat er det mest tydelige eksempel på. Brugeren kan dermed teste sig selv, vinde og score points, hvilket et skaber en brudflade i den ovenfor omtalte magtbalance, der, som vi har set, primært er styret af instruktion.

Anvendelsen af billedsprog tjener både et pædagogisk og et iscenesættelsesformål. Visuelle elementer er generelt stærkere end verbale, og billedsprog foranstalter netop en visualisering på det sproglige plan. “Grønspættebogen” indeholder både en del eksempler på *sammenligning* og *metafor*, hvoraf enkelte også er gennemførte rent visuelt. Det gælder for eksempel værktøjsmetaforen, som vi har været inde på. En hyppigt anvendt metafor, som har fundet vej til de fleste genrer og diskurser er *tur-metaforen*. Den er særligt udbredt på Internettet, hvor hele navigationssystemet er bygget op over den fysiske tilgang, og læsning af webtekster er baseret på diskurser knyttet til sport og



Figur 6. Berettermodellen

fritid, herunder “navigation”, “high-way”, “surfe” etc. I “Grønspættebogen” kan brugeren som ovenfor anført også tage en “guided tur” om “Coaching”, “Ledelsesmæssig coaching”, “Kollegial coaching”, etc. Her til kommer en tur til de franske ski-løjper, der bliver brugt som et sammenlignende billede på et pointscoringssystem.

”Scoren er opbygget efter samme princip som franske ski-løjper. Børnebakken, grøn, blå, rød, sort og off-piste. Efter testen vil du få dit løjpebevis. Så kan du se, hvor skrappe løjper, du klarer inden for det sproglige i coaching. Tab ikke modet, hvis du ender med børnebakken. Det er der faktisk mange, der gør”.

Isenesættelses-diskursen kan bidrage til, at ledelse bliver en slags performance art¹⁸. Performance art er en kunstform, der reducerer distancen mellem tilskueren og udførelsen, idet begge parter oplever værket simultant¹⁹. Begrebet ligger tæt op ad begrebet “happening”. Yoko Ono dyrkede performance art

ved at instruere: “draw an imaginary map... go walking on an actual street according to that map”.²⁰ David Bowie har blandt andet været medvirkende til, at performance art er blevet et spørgsmål om stil, glitter og underholdning. Performance art er spændende og uforudsigelig, fordi det er et produkt af den simultane fortolkning mellem publikums ønsker og kunstneren.

Vi kan således konkludere, at en vendelse af diskurstyper i “Lederens Grønspættebog” består af diskurser, der dels er dybt forankrede i traditionelle og mekanistiske top-downstyringsmodeller, dels afspejler nyere postmodernistiske strømninger, hvor individcentrering og selvudfoldelse er i fokus. “Grønspættebogen” udgør dermed en perfekt illustration af en teoretisk paradigmesammenblanding som rykker synsvinklerne i hver sin retning og som understøtter det allerede omtalte modsætningsforhold, der er mellem intentionen om at udnytte medarbejdernes indre motivation ved hjælp af ydre motivationsvariable.

18 Mickelthwait & Wooldridge (1996); Nørreklit (2003).

19 Wit (1991).

20 Wit (1991).

Den sociale praksis

Coaching reproducerer den sociale orden i den systemiske diskursive praksis. Målene fastsættes således hierarkisk top-down, ligesom der fokuseres på top-down motivation frem for bottom-up motivation. Medarbejdernes interne engagement er klart ønskværdigt, men det skal være i overensstemmelse med virksomhedens overordnede målsætning. Ved at indføre coachen i stedet for den systemiske models traditionelle leder med ansvar og kompetence reproducerer "Grønspættebogen" imidlertid selvrealiseringsstanken og måden, hvorpå en sportscoach kan medvirke til at opnå top-resultater i sportens verden. Der er imidlertid fundamentale problemer i denne diskursorden. I sportens verden kommer motivation og engagement indefra, mens den i "Grønspættebogen" er en mekanisk proces igangsat af ydre påvirkninger. Endvidere er det i sportens verden idrætsudøveren, der har det endelige ansvar for at vælge de rigtige teknikker og har det endegyldige ansvar for, at målene nås, mens det i virksomhedens verden er coachen, der er ansvarlig for, at teamet når målene. Samtidig med at coachen skal få tingene til at lykkes, reducerer "Grønspættebogens" diskurs coachens formelle status – i den systemiske tilgang var han leder og havde ansvar og kompetence, mens han i "Grønspættebogen" er en del af teamet, hvor han har ansvar, men ingen kompetence – han er hjælper.

Lederen som coach er således ikke en del af den mere traditionelle styringslitteratur, men derimod et produkt af den postmoderne ledelsesteoris diskursunivers. Karakteristisk for den postmoderne styringsstørrelse er, at organisationer ingen hierarkier har, ledere har ingen autoritet og der er ingen central magt²¹. Organisationer er snarere løst koblet; en leder er konsultant og formidler, og magtkoncentrationen er decentral, fleksibel

og udfordres konstant. Der skabes derved en illusion om, at medarbejdere og coachen overhovedet ikke har interessekonflikter. Team-work signalerer, at man gør hinanden ansvarlig. Magten er nok til stede i team-worket, idet en medarbejder der ikke når målene, risikerer at blive afskediget, men autoritet er fraværende. En autoritetsperson er en, der påtager sig ansvar for den magt, han/hun udøver. I et gammeldags hierarki kan chefen gøre dette ved åbenlyst at erklære: "Jeg har magten og ved hvad der er bedst; adlyd mig"²². Moderne ledelsesteknikker forsøger at undgå de traditionelle autoritære i sådanne erklæringer, men samtidig søger de at undgå, at lederen bliver gjort ansvarlig for sine handlinger. I den sammenhæng har vi netop påpeget, at "Lederens Grønspættebog" anvender mange imperativer, stærk brug af eksposition via assertion, instruktive fremgangsmåder, og udokumenterede og uunderstøttede påstande, som er kommanderende og dermed signalerer autoritet. Man kan derfor sige, at autoriteten er projiceret ud i tekstens udtryksform og brug af instruktive modeller frem for at inkarneres af den autoritære leder. Den manglende autoritet hos den moderne leder er dermed projiceret over i managementlitteraturen. Projektion af magtforhold over i eksperter postulerede succesfulde værktøjer er i overensstemmelse med Giddens' analyse af det højmoderne samfunds diskurs:

In conditions of high modernity ... there are no determinant authorities. There exist plenty of claimants to authority – far more than was true in pre-modern cultures.²³

Forskellen mellem moderniteten, som den rationelle systemiske tilgang indskriver sig og postmoderniteten, som er rammen for ledelsecoaching, kan også ses ved, at den rationelle systemiske tilgang, om end denne

21 Sennett (1999).

22 Sennett (1999).

23 Giddens (1991), side 194.

tankegang også er problematisk, i langt højere grad end ledelsescoaching bygger på en rationel målnedbrudning. I ledelsescoaching skal coachen på basis af modstridende antagelser og diffuse værktøjer sørge for, at medarbejderne bruger deres interne engagement for virksomhedens målsætninger på samme måde som sportsfolk bruger deres interne engagement for egne målsætninger. Coachen skal sammenkæde medarbejdernes ønsker og bestræbelser og virksomhedens målsætninger. Det er imidlertid tvivlsomt, om de antagelser, hvorefter modellerne skal virke, er til stede – i det hele taget er det tvivlsomt, om de foreslåede værktøjer vil virke. Medarbejderne har således ikke nødvendigvis alle de ressourcer, der skal til for at nå målet; der er interesse modsætninger mellem virksomhedens og medarbejdernes bestræbelser; og der er ikke enighed om medarbejderne imellem. Håndværkerdiskursen, stimulus-responsdiskursen og beregningsmodellen bidrager til at danne en illusion om en mekanisk og naturvidenskabelig verden, hvor det antages, at menneskelig virkelighed kan beskrives som de deterministiske processer, samt at mennesket kan styres via mekaniske modeller. En logik der også kendetegner den rationelle systemiske tankegang. Forskellen er blot, at man i den systemiske tankegang sammenkæder målene via præstationer og tilsvarende aflønning, mens man i ledelsescoaching-diskursen uden problemer går fra coachen til teamet således, at når coachen stiller de rigtige spørgsmål, påvirkes medarbejderne til at reagere i overensstemmelse med coachens ønsker. I modsætning til den rationelle systemiske tilgang antager "Grønspættebogen" godt nok i kommunikationsprocessen en social-konstruktivistisk virkelighedsopfattelse, men den indeholder ingen overbevisende metode til at skabe fælles vision og enighed, og den indeholder heller ingen egentlig dialog, som kan finde ind til medarbejdernes virkeligheds-

opfattelse og engagement. "Grønspættebogen" skaber således via sine diskurser en illusion om både top-ledelsens og medarbejdernes bestræbelser og situation samt om de introducerede værktøjers potentialer, hvorefter coachen pålægges en urealistisk opgave. Håndværkerdiskursen kommunikerer, at coachens opgave er ganske enkel og lige til. Det at værktøjerne er lette at bruge signalerer, at udbryderne af værktøjet ved, hvordan man gør, det der skal gøres (*knowing how*) og ikke kun kender teorier om, hvad der skal gøres (*knowing that*)²⁴. Der er således tilsyneladende ingen *knowing-doing* kløft, som teoretiske bidrag ofte kritiseres for.

Isenesættelsesdiskursen kan ses som en måde at afbøde for den manglende involvering af det interne engagement, hvor især de positive metaforer omkring sportsverdenen kan iscenesætte lederen som noget positivt og spændende. Sportscoachen og sportsverdenen kan således blive den standard eller norm, hvormed lederen sammenligner sig selv, hvilket kan være en blid måde at få lederen til at adlyde og anstrenge sig for at få medarbejderen til at adlyde.²⁵ Sportsmetaforen indhyller således lederen i en "stjerne-aura" som samtidig gør, at den bliver en norm for lederens adfærd, idet den udøver sin disciplinerende magt ved at være en standard for sammenligning og differentiering. Dvædet vil sige en norm i henhold til hvilken coachen vil gøre sit bedste for at opnå bedst mulige resultater for teamet uden at stille spørgsmål eller beklage sig og i den tro, at han/hun arbejder for sin egen selvrealisering. Endvidere betyder iscenesættelsesdiskursen sammen med den manglende involvering af internt engagement, at manglen på emotionel involvering hos den moderne leder er udlejret på diskursniveau i ledelsesmetaforer. Vi aner her en postmodernistisk diskurs, som en diskurs, der har

24 Pfeffer & Sutton (1999).

25 Miller & O'Leary (1987).

mange referencer til positive emotionelle metaforer og kun få personlige emotionelle relationer.

”Grønspættebogens” forhold til management-diskurs

Vi har kun analyseret én kommunikativ begivenhed inden for ledelsescoaching og kan ikke på denne baggrund udtale os om hvor generelle de fundne resultater er for ledelsescoachinglitteraturen som sådan. Imidlertid er der overensstemmelse mellem de fundne resultater og undersøgelser af en række såkaldte managementguruer.²⁶ Således er en stor del af denne managementlitteratur præget af uklare og værdiladede begreber, analogier og metaforer, modsætninger og jargon. Endvidere er banale og optimistiske udsagn, postulater, autoritetsargumenter og manglende diskussion og kritik af egne teorier og deres begrænsninger typiske for meget managementlitteratur. I det hele taget er deres forhold til de videnskabelige traditioner med hensyn til argumenters validitet temmelig lemfældigt.²⁷

En forklaring på gurumanagementlitteraturens popularitet kan netop være, at den virker ideologisk i den forstand, at lederne for at få medarbejdernes samarbejdsvillighed og samtykke til at adlyde har behov for at fortælle en historie, der promoverer en organisatorisk ideologi.²⁸ Det ideologiske kommer klart til udtryk i ”Lederens Grønspættebog”, idet den fortæller en historie, der promoverer det postmodernistiske ideal om individets selvrealisering samtidig med at det arbejder for, at opfylde virksomhedens målsætninger. Samtidig kan denne postmoderne ideologi virke usikkert

reducerende og legitimerende og derfor en postmodernistisk omverden. Motivationen for at erhverve nye styringsredskaber er således ikke kun at indføre rationalitet i organisationer, men også at tjene som repræsentationer og ceremonier, som styrker ledernes ethos og at skabe godkendelse og accept fra de sociale omgivelser.²⁹

Det betyder, at ledelse i det postmodernistiske univers kan blive til en slags performance art. ”Lederens Grønspættebog” er således en slags performance art, idet teorien er meget åben for fortolkning og giver dermed læseren mulighed for at konstruere sin egen forståelse simultant. Teksten er samtidig prydet med stil og glitter gennem dens metaforer, analogier og drama. Derved spiller forfatterne på irrationalitet og følelser hos modtageren. De skaber inspiration og tro hos modtageren og udnytter, at begejstring til en vis grad afhænger af det magiske og mystiske. Performance art er imidlertid ikke tilstrækkeligt til at lede en virksomhed og formen bevirker, at selvrealiseringsprojektet bliver til et pseudo-projekt.

26 Mickelthwait & Wooldrige (1996); Alvarez (1998); Furusten (1998); Nørreklit (2003).

27 Mickelthwait & Wooldrige (1996); Nørreklit (2003).

28 Selznick (1957); Alvarez (1998); Nørreklit (2003).

29 Alvarez (1998); Nørreklit (2003).

Om forfatterne:

Anne Ellerup Nielsen, Ph.d. er lektor Cent er for Virksomhedskommunikation på Fakultet for Sprog og Erhvervskommunikation, Handelshøjskolen i Århus. Hun har blandet andet skrevet: ”Rhetorical features of the Company Website”, *Center for Internetforsknings tidsskriftserie*, no 6 (2002) og ”Den argumentative teksttype i reklamer”, *Hermes - Journal of Linguistics*, no 20 (1998).

Hanne Nørreklit, Ph.d. er professor i International Økonomistyring på Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Handelshøjskolen i Århus. Hun har blandt andet skrevet ”*The Balance Scorecard — What Is the Score*” – *A Rhetorical Analysis of the Balanced scorecard, Accounting Organization and Society* (2003).

Morten Sønderskov er Cand.Merc og ansat som projektleder ved konsulentfirmaet InterMark. Han var i 2002 ansat som forskningsassistent på Handelshøjskolen i Århus.

Email: forfatterne kan kontaktes samlet på xx@dd.dk

Litteratur

- Alvarez J.E. (1998): *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Macmillan Press, London.
- Anthony, R.N. & V. Govindarajan (1998) *Management Control Systems*, Irwin, Ill.
- Argyris, C. and R. S. Kaplan (1994): ”Implementing new knowledge: the case of activity-based costing.”, i: *Accounting Horizons* 8(3):83-105.
- Bovbjerg K.M. (2001): *Følsomhedens Etik*, Hovedland Højbjerg
- Emmanuel, C. and D. Otley (1995): *Readings in Accounting for Management Control*, Chapman & Hall.
- Evered R. D. & J.C. Selman (1989) ”Coaching and the art of management”, i: *Organizational Dynamics*, Autumn 1989 pp.16-32.
- Faircloughs N. (1995): *Media Discourse*, Edward Arnold, Bristol.
- Frandsen, F (1998): ”Tekst, sekvens og heterogenitet”, i: *Hermes* no. 20: 9-40.
- Furusten S. (1998): ”The Creation of Popular Management Texts”; i Alvarez J.E. (ed): *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Macmillan Press, London.
- Giddens A. (1991): *Modernity and Self-Identity*, Polity Press.
- Holloway, J., J. Lewis and G. Mallory (1995): *Performance Measurement and Evaluation*, Sage Publications, London.
- Jørgensen M.W. & L. Phillips (1999): *Diskurs Analyse som teori og metode*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996): *The Balanced ScorecardC-Translating Strategy into Action*, Harvard Business School press, Boston.
- Kotler, P. et al. (1999): *Principles of Marketing*, 2end. Edition, Prentice Hall Inc.
- Maciariello, J.A. and C.J. Kirby (1994): *Management Control Systems*, Prentice Hall. N.J.
- Merchant, K, 1985. *Control in Business Organizations*, Harvard Graduate School of Business, Ma.
- Meyer J. and B. Rowan (1977) ”Institutionalized Organizations: Formal Structure of Myth and Ceremony”, i: *American Journal of Sociology*, Vol 83
- Mickelthwait J. & Wooldridge A. (1996): *The Witch Doctors - Making Sense of the Management Gurus*, Times, N.Y.
- Miller & O’Leary (1987) ”Accounting and the Construction of the Governable Person”, i: *Accounting, Organization and Society*, Vol 12, No3: 235-265
- Nielsen, Anne Ellerup (1998) ”Den argumentative teksttype i reklamer”, i: *Hermes* 20, 41-58.
- Nørreklit, H. (2003). ”The Balance Scorecard — What Is the Score”, i: *Accounting Organization and Society* 28, 6, 591-619.
- Pfeffer, J., and R. I. Sutton , 1999, ”Knowing “what” to do is not enough: Turning knowledge into action,” i: *California Management Review*, Fall: 83-108.
- Selznick P. (1957): *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York.

Sennett R. (1999): *Det fleksible menneske*, Hovedland, Beder, Dk

Smith A, (1759) *The Theory of Moral Sentiments*

Weber, M. (1970) *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, London, Unwin, (Orig. 1947). *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Band I, 4. Tübingen, Mohr, 1-236)

Wit C. Kølsen de (1991) *Et eksempel på kunst og virkelighed fra nutiden*, Århus Universitet, Århus

www.kidsfirstsoccer.com/setgoalsx.htm [30.10.02]

www.kidsfirstsoccer.com/philo.htm [30.10.02]

www.std.dk [14.11.02]