

Mads Peter Karlsen og Kaspar Villadsen

# Hvor skal talen komme fra?

## Dialogen som omsiggribende ledelsesteknologi

Artiklen tager afsæt i den udbredelse af dialog som ledelsesinstrument, som har kunnet iagttages de senere år inden for mange forskellige velfærdsområder. Den fremlægger den påstand, at der er ved at ske en forskydning i ledelsesrelationerne, som indebærer, at den før talende ekspert – lægen, sundhedsrådgiveren, socialarbejderen, lederen – nu skal tale mindre, mens den førhen tavse – patienten, den udstødte, medarbejderen – nu skal tale mere. Hermed ser vi altså en forandring i, hvem der har mulighed for at fremsige noget gyldigt om det, der skal ledes. Udgangspunktet for denne omvendning er en moderne vestlig forestilling om, at den tavse nødvendigvis må være undertrykt eller berøvet for ansvar, mens talen udgør vejen til frisættelse. Artiklen viser imidlertid, hvordan dialogen ordner den talendes tale, således at bestemte former for selv-ledelse bliver mulig. Karlsen & Villadsen viser, hvordan såvel sundhedsfremme, socialt arbejde og lederudvikling udøves med reference til en særlig subjekt-konstruktion, nemlig "det spaltede subjekt", som både rummer god vilje og modvilje. Artiklens diagnose søger altså at udlæse en generel tendens; imidlertid viser analyserne også, hvordan dialogteknologien antager forskellig udformning inden for de specifikke faglige og institutionelle felter, som den indgår i.

Søgeord: Governmentality, styringsteknologi, dialog, forebyggelsessamtale, opsøgende socialhjælp, 360 graders evaluering.

**H**vem skal tale i moderne ledelsespraksisser? Medarbejdere, psykologer, rådgivere, ledere, konsulenter? Hvem har mulighed for at fremsige noget gyldigt om det eller den, der skal ledes? Hvorfra skal den tale komme, som kan give mulighed for at lede? Denne artikels tese er, at der er ved at ske en forskydning i, hvordan talen søges struktureret i moderne ledelsesrelationer. Det handler om, hvem der skal tale i "ledelsesrummet". Artiklen vil vise, hvordan en forskydning i talens organisering medfører, at den traditionelt talende bliver den tavse, mens den traditionelt tiende nu bliver den talende. Vi kan iagttage dette forhold dukke op i en lang række ledelsesrelationer, eksempelvis i forholdet mellem socialarbejder og klient; behandler og patient; lærer og elev; arbejdsgiver og medarbejder, på tværs af de vidt forskellige institutionelle rammer og faglige discipliner, som disse ledelsesrelationer er forankret i.

Ledelse, rådgivning eller behandling skal i stigende grad ske gennem samtale. Ledelsens mål skal ikke sættes ensidigt af en autoritet "oppefra", men skal opstå gennem ligeværdig dialog – en genuin tale, som snarere kommer "nedefra" og "indefra". Det skal være slut med den autoritative bestemmelse af menneskeledelsens mål og metoder. At lederen, ekspertten og behandleren skal tale mindre og lytte mere er et krav, som fremsættes med største selvfølgelighed i flere og flere sammenhænge. Et krav, der har udmøntet sig i en eksplosiv udvikling af nye tiltag, som lader den traditionelt tiende komme til orde.

Artiklen har et tredobbelt sigte. For det første, vil vi gennem tre case-studies forsøge at antyde, hvordan noget lignende gør sig gældende i en række forskelligartede ledelsesrelationer, nemlig en forskydning i taleforholdet. For det andet, vil vi vise hvordan denne forskydning er udtryk for en reaktivering af samtalen som en ny ledelsesteknologi, der søges anvendt til at løse bestemte styringsdilemmaer. For det tredje, vil vi på baggrund af vores analyser afslutningsvis komme med et bud på, hvad det er for en generel tendens, der gør sig gældende i denne forskydning.

Der findes allerede en række enkeltstudier, som viser hvordan kravet om, at den traditionelt tiende nu skal tale, dukker op i vidt forskellige sammenhænge. Inden for ældrepleje er det således blevet afgørende, at den ældre selv formulerer sine ønsker og udøver valg af forskellige serviceydelser. "Ingen ved bedre, hvad der er velfærd for den enkelte, end vedkommende selv", lyder devisen. Den ældre konstrueres i stigende grad som en talende og vælgende forbruger (Højlund 2003). Inden for behandling af misbrugere ses ligeledes et voksende krav om, at det er den misbrugende selv, som taler om sit misbrug, dets årsager og dets mulige løsning. Her er problemet at opnå vished for, at det faktisk er misbrugerens genuine stemme eller vilje, som taler – og ikke stoffer, påførte psykoser, en "syg vilje" osv. (Valverde 1998; Pedersen 2003). På sundhedsområdet understreges det i stigende grad, særligt i forbindelse med forebyggelse og behandling af livsstilssygdomme, at det er afgørende at

	<p>Mads Peter Karlsen Ph.d.-stipendiat ved Afdeling for Systematisk Teologi, Københavns Universitet. E-mail: mpk@teol.ku.dk</p>		<p>Kaspar Villadsen Lektor, Ph.d. ved Politikgruppen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS. E-mail: k_villadsen@ yahoo.com</p>
--	---	--	--

sundhedspersonalet tager udgangspunkt i patientens egen opfattelse af sin situation, da ægte forandring kun kan komme fra patienten selv (Dahlager 2001). Når det gælder moderne ledelse af medarbejdere ses en lignende tendens, for så vidt at det er blevet afgørende, at medarbejderen selv formulerer målene for sin personlige udvikling. Medarbejderen må bringes til at reflektere hele sin personlighed i relation til organisationen gennem de rette ledelsesværktøjer (Andersen 2005).

Når medarbejder, klienter, brugere og patienter i dag skal tale, kan det ses som led i den gennemgribende kritik af magten, i skikkelse af hierarkiske ledelsesformer og bedrevidende autoriteter, som har fundet sted på en lang række områder i liberale velfærdsstater gennem de sidste 25-30 år (Bl.a. Beck 2001; Rose 2004). Der er en forestilling om "ansvarsberøvede" medarbejdere, "hospitaliserede" patienter, "klientgjorde" klienter, der bør begynde at tale magten imod. Der er en forestilling om, at talen er mere autentisk, mere magtfri, når den kommer fra medarbejderen, patienten eller klienten. En forestilling om, at den tavse nødvendigvis må være undertrykt, mens talen altid frigør. Dialogen bliver i forlængelse heraf i stigende grad fremsat som løsning på problemer om magtudøvelse og ledelse, og når dialogen ikke virker, er mirakelmidlet mere dialog. Artiklen vil vise, at dialogen ikke afskaffer ledelse og magt, men derimod indstifter nye former for ledelse og selvledelse. Hvordan dette sker, er artiklens ærinde.

Vi hævder altså, at der er tale om en generel tendens til "dialogisering" af diverse ledelsesrelationer, men vi hævder ikke samtidig, at der sker en homogenisering, således at relationerne bliver ens. Dialogen som ledelsesteknologi knyttes til forskellige typer rationalitet, forskellige faglogikker, i de sammenhænge, hvor den tages i anvendelse. Hvordan rummet og dets magtrelationer hermed specifikt konstitueres, kan ikke bestemmes a priori. For at blive i stand til at lave en samtidsdiagnose, dvs. udpege en tendens, har vi imidlertid valgt bevidst at anlægge et blik, der fokuserer på lighed. Artiklen fremviser således en bestemt ledelsesteknologis udbredelse inden for nye og overraskende kontekster og diskuterer dens konsekvenser.

## Dialogen som ledelsesteknologi

Når vi taler om, at den tidligere talende skal tie, og den tidligere lyttende skal tale, skal det ikke forstås sådan, at der skulle være tale om en simpel hierarkisk omvendning eller neutral udjævning af positionerne. Der er snarere tale om en rekonfiguration af relationen mellem positionerne, som sætter disse på en ny måde. At den tidligere talende nu skal tie, skal således ikke forstås kategorisk. Der er ikke tale om en absolut, men snarere om en strategisk tavshed. Den traditionelt talende skal økonomisere med sin tale, således at han gennem sin tavshed tilskynder den traditionelt tavse til at tage ordet og gennem sin økonomiske tale holder ham fast på dette ord. En gennemgående fremgangsmåde er her en form for "aktiv lytten", hvor den lyttende sender talen tilbage til den talende gennem sine spørgsmål eller ved at gentage udvalgte udsagn, således at talen struktureres og ledes i en bestemt retning. Hen over en række ledelsesfelter ses fremkomsten af en stribe nye ledelsesredskaber, som følger denne logik.

Inden for sundhedssektoren, skal behandleren optræde som en "refleksiv lytter", der hjælper patienten med at fremsætte, genkende og fastholde sin egen tale (Mabeck et al. 1999). I socialt arbejde skal socialarbejderens udsagn fungere som "en mur, som klienten kan spille bold op ad". En "mur", der ikke blot returnerer "bolden", men netop også giver den fart og retning, hvilket får klienten til at flytte sig. Carstens (1998) viser, hvordan socialarbejderen skal returnere klientens udspil og hermed strukturere samtalen med henblik på at skabe overensstemmelse mellem klientens ønsker, systemets muligheder, og samfundets behov. Og i medarbejderledelse skal lederen fungere som "coach", som nu også skal få medarbejderen til at udtale sig om lederens personlige udvikling som leder (Townley 1995).

Samtalens udbredelse i diverse ledelsespraksisser kan således ikke bare betragtes som en frisættelse af den underordnede, eller som en nivellering af forskellen mellem lederen og den, der ledes. Den ligeværdige samtale er ikke den endegyldige ophævelse af ledelsesrelationen, men tværtimod netop en genindstiftelse af denne, om end på en ny måde. Dialogen må ses som et nyt middel til at ordne og en ny måde at fremstille handle- og talerummet på i de mangeartede institutionelle sammenhænge, hvor ledelse udspiller sig. Samtalen optræder med andre ord i stigende grad som en "ledelsesteknologi".

Isoleret betragtet er samtalen en teknik. Samtalen er en teknik i den forstand, at den udgør en kunst eller et element i en kunst, nemlig talekunsten. At talen er en kunst skal forstås således, at den udgør en aktivitet der udøves i henhold til nogle specifikke (sproglige og sociale) regler, som det er nødvendigt at kende til for at praktisere den. Teknik afdækker (og tildækker), som Martin Heidegger (1999) har vist os, altid verden på en bestemt måde. Dog ikke i den forstand at teknik i sig selv kan reduceres til en bestemt måde at afdække verden på. For, som Michel Foucault har påpeget, så har teknikken ingen substantiel natur; hvordan en teknik fremstiller verden afhænger af den speci-

fikke sammenhæng, den indgår i. Den samme teknik kan på den måde bruges med forskellige hensigter, hvorved den udgør forskellige teknologier (Raffnsøe, 2002:81). Således kan vi fx bruge samtalen til at kommunikere med hinanden, hvorved den optræder som en "kommunikationsteknologi". Men vi kan også, som antydnet ovenfor, bruge den til at lede os selv og hinanden med, hvorved samtalen bliver en "ledelsesteknologi".

Teknologier fremstiller som sagt verden på en bestemt måde og kan derfor heller aldrig blot betragtes som neutrale instrumenter. De er installeret med bestemte former for rationalitet. Fx fremstiller ledelsesteknologier det, de rettes imod, som noget styrbart. Men de fremstiller også dem, der retter ledelsesteknologien mod noget, på en bestemt måde, fx som styrende. Derfor er ledelsesteknologier heller ikke kun den enes redskab til at påvirke eller manipulere den anden med, men virker altid i "begge ender". Den dialogiske ledelsesteknologi strukturerer altså ikke blot den formelt underordnedes, men også den formelt overordnedes tale- og handlerum på en ganske bestemt måde. Den lyttende, der magter i kraft af sin aktive lytten, magtes i samme bevægelse samtidig også selv. At ledelsesteknologier ikke bare er noget, som frit kan benyttes til at beherske verden med, men samtidig også altid behersker den, der benytter dem, er et ofte overset, men vigtig aspekt i analysen af ledelse.

Når vi taler om ledelse som magtudøvelse, sker det på baggrund af Foucaults skelnen mellem tre forskellige former for magtudøvelse (2000). Det drejer sig om henholdsvis "strategiske spil", "ledelse som strukturering af handlerum", og "dominans". *Strategiske spil* er et altid gældende aspekt ved social interaktion: Der sker i interaktionen en magtudøvelse, i form af en prægning af andre aktørers handlerum, men denne magtudøvelse har en spontan og relativt ureflekteret karakter. Vi kunne fx forestille os et ægtepar, der skal blive enige om, hvor en ny lampe skal ophænges. *Ledelse* betegner derimod mere bevidste og velovervejede forsøg på at forme andre aktører – deres forestillinger om sig selv, deres aktuelle og fremtidige handlinger. Magtudøvelsen er her indlejret i diverse procedurer, i institutioner, benytter sig typisk af sanktioner og er forankret i en aflæselig rationalitet. Det er en moderne form for magtudøvelse, som arbejder ud fra en præmis om, at den styrede har et frit valg, og at målet er at skabe forøget handlekapacitet hos den styrede. Vi kan fx se dette i diverse forebyggelses- og afvænningsprogrammer, hvor rygeren eller den overvægtige inviteres til at selv vælge en bestemt adfærd med løfte om øgede muligheder for bevægelse, velvære, social succes, aktivt seksualliv mv. Endelig er der *dominans*, som betegner "fastfrosne" magtrelationer, hvor den styrede er fastlåst uden magt til selv at definere, hvem han eller hun er og typisk er fysisk indespærret. Det er en magtform, som er omkostningsfuld og reducerer handlekapacitet i begge ender af magtrelationen. Vi kan her tænke på Goffmans "totale institutioner", hvis beboere netop er underlagt personalets definition af deres situation, historie og identitet. I denne artikel er fokus på ledelse, og mere præcist ledelse iagttaget som ledelsesteknologier. "Ledelses-

teknologier“ kan nu i korthed defineres som procedurer eller anordninger, som sammenkobler bestemte midler med bestemte rationaliteter, således at handlerum struktureres med henblik på bestemte mål.

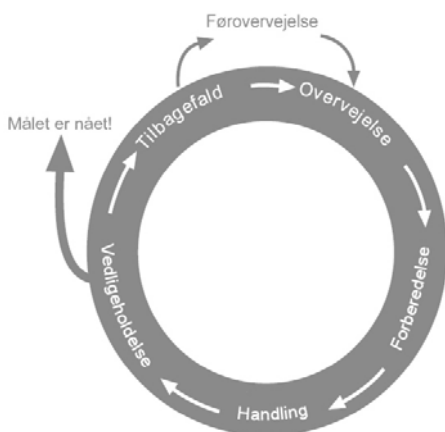
I det følgende vil vi på den ene side diagnostisk påvise den bredere tendens, nemlig udbredelsen af dialogen som ledelsesteknologi inden for en række vidt forskelligartede ledelsesrum. Først vil vi se på motiverende samtalerapi på sundhedsområdet, dernæst vil vi undersøge socialt arbejde med udstødte, og til sidst vil vi analysere en ny metode til lederudvikling, nemlig den såkaldte 360 graders evaluering. På den anden side vil vi analytisk give plads til heterogenitet ved at beskrive de særegne måder, hvorpå dialogen finder anvendelse og forbindes med andre elementer i de valgte ledelsespraksisser. Vi vil således *også* vise, hvordan dialogen som ledelsesteknologi har forskellige anvendelsesmuligheder og hermed er med til at sætte ledelsesrummet forskelligt.

### Case 1: Den motiverende samtale

Patientens motivation fremtræder i dag som et centralt styringsproblem på en lang række forskellige områder inden for sundhedssektoren. Dette skal ses i sammenhæng med en voksende erkendelse af problemer med patienternes manglende efterlevelse af behandlernes råd og et selvopgør med behandlernes ekspertrolle. Eller, som en behandler formulerer det:

Voksne mennesker ændrer ikke livsstil, blot fordi lægen siger det. Voksne mennesker handler i overensstemmelse med deres personlige overbevisning (Mabeck 2003:1175).

**Figur 1.** "Forandringens hjul". De 5 stadier af forandringsparathed



Kilde: Mabeck et al., 1999

Denne kritik har affødt et krav til behandlerne om, at man i sit forsøg på at motivere folk til at ændre livsstil må abstrahere fra sin egen snævre faglige referenceramme og i stedet tage udgangspunkt i patientens personlige opfattelse og formulering af problemet. En anden behandler udtrykker det således:

Den store øvelse og udfordring ligger i at forstå patientens problemer og opfattelsesramme og at finde patientens muligheder for forandring, i stedet for at indtræde i den traditionelle ekspert- og kontrolrolle, hvor der udøses af gode råd og kliniske objektive målinger (Sandberg 2005:23).

For at imødekomme denne problematik er der under samlebetegnelsen "Den motiverende samtale" blevet udviklet en række sundhedspædagogiske metoder, som med afsæt i den enkeltes egen forståelse af sit problem har til hensigt at hjælpe en bred gruppe patienter – stofmisbrugere, alkoholikere, overvægtige, rygere, ludomaner – til at overkomme deres manglende motivation og gøre noget ved deres sundhedstruende livsstil (Clausen 2005; Mundt et al. 2003; Dalum et al. 2000; Mabeck et al. 1999). Vi vil i det følgende analysere tre af den motiverende samtales mest centrale redskaber, nemlig "forandringshjulet" (Prochaska et al. 1995), den "refleksive lytten" (Miller & Rollnick 1991) og "balanceskemaet" (Botelho 2002).

Et fast element i den motiverende samtale er psykologerne Prochaska og DiClementes teori om forandring som en dynamisk bevægelse mellem forskellige stadier. Denne proces illustreres og forklares figurativt gennem forskellige versioner af "forandringshjulet" (figur 1).

Forandringshjulet er typisk inddelt i fem stadier, som illustrerer, hvordan en beslutningsproces forløber. Hvert stadie betegner forskellige grader af forandringsparathed. Indgangen til processen er "overvejelserstadiet", mens "tilbagefaldsstadiet" genstarter processen. Forandringshjulet fremstiller her "forandringsparathed" som noget cirkulært og dermed også som noget, der – selv hvis det ikke er manifest hos den enkelte – altid potentielt er til stede.

Forandringshjulet tjener som et redskab til at synliggøre, i hvilken grad patienten er "forandringsparat", og er den motiverende samtales udgangspunkt. Et udgangspunkt, som netop giver behandleren mulighed for at tage afsæt i og respektere patientens egen opfattelse af sin situation og sit problem. Men samtidig giver forandringshjulet også behandleren mulighed for at placere og kategorisere patienten (inden for forandringshjulets fem stadier af forandringsparathed). Herved kan behandleren forsat betragte patienten gennem objektiverende kategorier (stadierne), hvilket jo er forudsætningen for, at han kan handle på patienten – men altså uden at patienten frarøves den partikulære og autonome subjektivitet, der antages at udgøre grundlaget for dens handlekraft.

Selvom forandringshjulet således respekterer patientens subjektivitet, så sætter det samtidig en bestemt ramme for denne, idet det fremstiller patienten-

ten som et selvstændigt og – i hvert fald potentielt – handlekraftigt individ. Forandringshjulet udgør således et blik, der rummer en dobbelt-iagttagelse af patienten som på én og samme tid unik og universel. Et blik, der nok lader patienten fremtræde som et partikulært individ, men samtidig også fremstiller ham på en generel måde – nemlig som en, der altid i en eller anden grad vil være motiveret til at tage hånd om og lede sig selv.

Men i virkeligheden har blikket – med sit fokus på det ydre og åbenbare – en perifer plads i den motiverende samtale. Skal behandleren overhovedet kunne få øje på patienten i sin individualitet, må han nemlig allerførst have et kendskab til hans indre og private side. En side, som er skjult for øjet. Det sætter hørelsen i centrum. Eller som forfatteren til artiklen "Få din patient til at ændre livsstil" (Nielsen 1998:739) skriver: "Kun ved at lytte til patienten kan man skabe sig et billede af patientens overvejelser og bekymringer om sin aktuelle adfærd". Den centrale problematik er derfor også, hvordan patienten bringes til at tale:

Men at lytte kræver som bekendt, at der er noget at lytte til. At patienten siger noget; at han fortæller om sine bekymringer og overvejelser. Og hvordan får man sin patient til det, og hvordan får man samtidigt sat struktur på det, patienten fortæller, så man ikke risikerer, at talestrømmen løber af banen og kommer ind på områder, der ikke har noget med adfærden at gøre? (ibid.).

Svaret på dette problem er en teknik, som meget sigende karakteriseres som "lytteteknikken", idet det netop er ved sin lytten snarere end ved sin tale, at behandleren inciterer – og frembringer en bestemt orden i – patientens tale. Men hvordan udøver behandleren så mere præcist denne inciterende og ordnende lytten? Det gør han først og fremmest ved at reflektere patientens udsagn og ved gennem opsummering og resumering at markere bestemte udsagn. Med sin refleksive lytten kan behandleren ikke alene få sin patient til at tale og samtidig styre denne tale i en bestemt retning, men han kan som det vigtigste få patienten til at genkende talen som sin egen:

[t]eknikken giver lægen mulighed for at styre samtalen og uddrage de af patientens udsagn, der påvirker beslutningsprocessen. Han kan derved hjælpe patienten til at høre sine egne argumenter for, at forandring er hensigtsmæssig (ibid.:741).

De argumenter for forandring, som patienten her skal hjælpes til at fremsige, karakteriseres passende nok som "selvmotiverende udsagn" (ibid.:740).

Med "selvmotiverende udsagn" skal man nemlig forstå udsagn, som patienten – netop fordi de fremsiges af ham selv – nødvendigvis må vedstå sig og anerkende som gyldige argumenter for forandring. I denne sandhedshændelse,



der frembringes gennem den reflekterende lytten, er det altså hverken den enkelte behandlers eller den medicinske videnskabs autoritet, der garanterer de fremsatte udsagns sandhedsværdi. Det er tværtimod alene patienten selv. Men samtidig betyder dette også, at den sandhed, som garanteres af den enkelte selv, udtrykker en grundlæggende sandhed om dette selv. Man kan også sige, at den enkelte patient hermed bliver subjekt for sandheden i begge ordets betydninger (altså "grund" og "undersåt"). Med den reflekterende lyttens vidensproduktion om den enkelte etableres der således en særlig sandheds- og magtrelation, hvori patienten ledes til at lede sig selv inden for de rammer, som er udstukket af den subjektsposition, han påtager sig.

Men lytteteknikken er ikke alene et ledelsesredskab i kraft af, at den inciterer patienten til at påtage sig nogle bestemte sandheder om sig selv og dermed former patientens handlerum på en bestemt måde. Det er også en ledelsesteknik i den forstand, at den kan benyttes til at minimere patientens modstand og modvilje mod behandleren. Den reflekterende lytten signalerer nemlig, at behandleren er lydhør og empatisk; at han faktisk forsøger at forstå patienten, hvilket styrker patientens tillid (Nielsen 1998: 740). Også behandlerens verbale opsummeringer og resumeringer har en dobbelt funktion. De virker nemlig både som en teknik til at ordne samtalen ved at fremhæve visse udsagn (de selvмотiverende) og udelukke andre. Men de virker ligeledes som en teknik, der gennem gentagelsen fastholder og stabiliserer disse udsagn og den subjektsposition, som herved skabes til patienten. Men patienten kan endvidere bindes yderligere til disse udsagn, når de indskrives i en mere eller mindre formaliseret aftale som fx forskellige former for kontrakter (fx Clausen 2005).

Figur 2. "Balanceskemaet".

Fordele ved at fortsætte med at...	Ulemper ved at fortsætte med at...
Ulemper ved at holde op med at...	Fordele ved at holde op med at...

Kilde: Mabeck et al. 1999.

Et tredje gennemgående redskab i den motiverende samtale, som også er et effektivt instrument til at stabilisere – ja endog materialisere – patientens selv-motiverende udsagn, er de såkaldte "balanceskemaer". Skemaet er udformet som en boks med fire tomme felter, som patienten skal udfylde enten i behandlerens tilstedeværelse eller som "hjemmearbejde". Felterne repræsenterer henholdsvis: fordele ved at forsætte (1); ulemper ved at forsætte (2); ulemper ved at holde op (3) og fordele ved at holde op (4). Felterne et og fire indrammer og fastholder patientens egne grunde til forandring og udgør således et reservoir af "selvmotiverende udsagn", som behandlerne kan trække på (figur 2).

Men balanceskemaet har også en anden mindre gennemskuelig og mere raffineret funktion. Balanceskemaet er nemlig et redskab, hvormed behandleren ikke blot kan aflede, men endda udnytte en af de mest grundlæggende konflikter i den traditionelle patientsamtale til sin egen fordel. Der er tale om den konflikt, der i den traditionelle samtalsituation ofte udspiller sig som en "duel" mellem behandler og patient på argumenter og modargumenter for forandring, og som stort set altid ender i polarisering og patientens passivitet (Nielsen 1998:737). Problemet er, at den traditionelle behandlings velmenende råd og oprigtige bekymringer i stedet for at resultere i efterfølgelse fra patientens side avler modstand. Kernen i denne konflikt er langt fra ny eller specifik for sundhedsområdet. Den findes i sin grundlæggende form i forbudet, der ikke alene er et middel til at forhindre overtrædelser, men kan siges selv at avle overtrædelse. Ikke i den banale forstand, "uden forbud ingen grænse og derfor heller ingen overtrædelse", men i den forstand, at forbudet ikke blot har en afskrækkende, men ligeledes en tiltrækkende effekt (Bataille 1986).

Overført til behandlingssituationen så risikerer behandlerens råd (forbud) ikke bare at virke ineffektivt, men ligefrem aggraverende i forhold til den adfærd, som det er rettet mod at forbedre. Dermed undergraver det såvel rådets som rådgiverens autoritet. Balanceskemaet løser dette problem ved at *internalisere* konflikten. Den ydre konflikt mellem behandlerens råd (forbud) og patientens modstand vendes indad og fremstilles nu som en indre konflikt i patientens selvforhold. I Tobaksskaderådets udgivelse *At tale om forandring* formuleres det således:

En væsentlig pointe ved den motiverende samtale er, at kunsten for rådgiveren består i at få diskussionen for og imod en given livsstil flyttet "ind" i den, man taler med (Dalum et al. 2000:67).

Balanceskemaet fungerer med sin simple modstilling af fordele og ulemper som et redskab til at fremstille konflikten som en egenskab, der kan lokaliseres i patientens selvforhold. Herved fremstår patientens indre ambivalens som den essentielle tilstand, mens den ydre konflikt mellem behandlerens råd og patientens modstand blot kan reduceres til et symptom på denne oprindelig indre tilstand:

Man kan se, at den ambivalens, patienten oplever i forhold til sin adfærd, nu udspilles mellem læge og patient, således at patienten udspiller den ene side, mens lægen udspiller den anden (Nielsen 1998:737).

Det er ikke længere forholdet mellem behandler og patient, som er problematisk, men patientens forhold til sig selv. Balanceskemaet forskyder således konfliktualiteten fra det sociale til selvforholdet og spørgsmålet om ledelsen til et spørgsmål om selvledelse.

Opsummerende kan vi sige, at den motiverende samtale er en ledelsesteknologi, som fungerer ved at få folk til at erkende og vedstå sig deres vilje til forandring, hvorved de samtidig påtager sig en bestemt selvledelse. *Forandringshjulet* er det blik, der gør det muligt for behandleren at se denne vilje – hvad enten den er reel eller potentiel – hos patienten til at starte med. *Balanceskemaet* tvinger patienten til også selv at se sin vilje til forandring, idet det fremstiller og internaliserer forbudets konfliktualitet som hans viljes uoverensstemmelse med sig selv. Denne indre konflikt er udgangspunktet for *den refleksevenlyttende*, der sætter behandleren i stand til at få patienten til at overveje sin ambivalens og ansporer ham til at vælge den sundhedsfremmende side af den. Den motiverende samtales selvledelse sættes således på paradoksvis vis i værk gennem patientens vilje til at se sin egen modvilje. Også behandlerens selvledelse ledes på denne paradoksale måde i den motiverende samtale, fx når han, for at kunne møde patienten "der hvor han er", må udvise en vilje til at se – og overvinde – sin egen traditionelle ekspert-modvilje mod patientens subjektive opfattelse af sit problem. Den motiverende samtale er en teknologi, der skal forme både patientens og den lyttende professionelles selvledelse.

## Case 2: Opsøgende arbejde blandt udstødte

I det sociale arbejde har vi gennem de seneste 15-20 år set et brud i, hvem der skal tale, hvem der skal iagttage hvem, og hvem der skal handle på hvad (Villadsen 2004; Andersen 2003). Der er blevet stillet krav om, at socialarbejdere møder klienten mere åbent og lyttende, at socialarbejdere ikke iagttager klienter kategoriserende gennem "systembriller", men snarere forsøger at placere sig samme sted som klienten og "ser sammen med klienten", går ind i klientens kultur for at se denne "indefra" på dens egne præmisser. Målet er ikke længere at foretage objektive problembestemmelser på klienten eller at lægge handleplaner for klienten, men at sætte klienten i stand til selv at handle på sig selv. Dette kræver, at man undgår at foretage en ydre bestemmelse af klientens problemer og muligheder, og at man er hyperrefleksiv i forhold til, hvilke former for ydre styring man retter mod klienten (Villadsen 2004:213).

I utallige debatartikler og i nye instruktionsbøger stilles der krav om, at man skaber rammer, der gør klienten i stand til selv at beskrive sine karaktertræk og vanskeligheder. Problemet er, at socialarbejderen har været tilbøjelig til at læse klientens udsagn og handlinger ind i sin egen forståelseshorisont i

stedet for at se ham som det "hele" og unikke menneske, han er. To socialrådgivere beskriver således det, de kalder et positivistisk og instrumentelt perspektiv i socialt arbejde:

Den ansatte stræber efter "at se bagom" brugerens udsagn og søger at få et overblik over brugerens situation. Tolkningen opfattes typisk som neutral (...). Men det er den ansattes virkelighed, der bestemmer tolkningens indfaldsvinkler. Og målet er, at den ansatte kan skaffe sig et overblik på præmisser, som han/hun er fortrolig med (Buhl & Flindt Pedersen 1999:18).

Som det ses, er problemet, at de professionelle lever med en illusion om, at de kan nå frem til en sand beskrivelse af den bruger, de står overfor, men at de rent faktisk iagttager brugeren gennem et filter af fagspecifik teori og forudgivne kategorier. Nu stilles der krav om, at socialarbejderen i realiteten afstår fra sin faglighed. Den traditionelle faglighed hævdes at virke negativt blokerende i forhold til at se klienten, som han rent faktisk er. De to socialrådgivere sætter skel mellem, på den ene side, en "abstrakt og positivistisk teori", der reducerer virkelighedens unikke mennesker, og, på den anden, en "etisk styret dialog", der vil få det hele menneske til at træde frem. I stedet for at oplyse, afdække eller forklare klientens situation hævdes den socialfaglige teori endog at forvrænge og reducere virkeligheden:

Når etikken er vores perspektiv, bliver vejledningen og rådgivningen en levende og ægte dialog. For parterne ser hinanden som de hele mennesker, de hver især er, som mennesker med komplekse følelser, med mange forskellige tanker, med vilje og med krop. De ser hinanden som unikke, med hver deres personlighed og erfaringer. Det er netop således, at vi bliver konkrete for hinanden. "Konkret" betyder, at det hele er med, at virkeligheden får lov til at blive og forblive "fuldt udviklet" – i modsætning til det abstrakte, hvor der er "trukket fra" virkeligheden (Buhl & Flindt Pedersen 1999:20).

Der skal altså gøres op med en arbejdsform, hvor socialarbejderen fortolker, problembestemmer og handler *for* eller *på* klienten. I stedet skal ægte dialog, indlevelse og ligeværdighed styre mødet mellem socialarbejder og klient, hedder det. Det indebærer konkret, at klienten skal tale mere og socialarbejderen mindre.

Den viden og de data, der produceres i mødet mellem klient og socialarbejder, skal altså ikke længere gyldiggøres med reference til de videnskaber, der gennem det 20. århundrede har gennemstrålet det sociale arbejde: psykologi, psykiatri, pædagogik, sociologi. Nu gyldiggøres den frembragte viden i stedet med henvisning til, at det er den enkelte klient, som selv taler. Der ses et dogme om, at kun såfremt klienterne bliver talende deltagere i det sociale arbejde,

kan der skabes nye, effektive løsninger. Op gennem 1990'erne igangsættes således en række tiltag, der søger at lade brugerne "komme til orde" i socialpolitikken. Dette gælder også for flere af socialministeriets publikationer, hvor bl.a. *Myter eller viden* fra 1997 efterlyser klienterne som aktive deltagere i det sociale arbejde. Et indlæg fastslår, at den eneste videre udviklingsmulighed for det sociale arbejde består i øget inddragelse af brugerne og brugernes "ekspertise i forhold til egen situation". For at kunne se mennesket bag brugeren, må brugeren gives mulighed for at optræde som aktiv partner. Dette synspunkt bekræftes endda af en undersøgelse, hvor såvel brugere som professionelle formulerede etiske værdier for det sociale arbejde:

Den første og absolut vigtigste værdi, der blev formuleret af brugerne, var kravet om forvaltningens vilje og evne til at forstå mennesket bag brugeren, dvs.: Tro på brugeren som aktiv partner i problemets løsning, loyalitet i forhold til "sagens" fremstilling, og respekt for brugerens ekspertise i forhold til sin egen situation (Bundgaard 1997:29).

Når det gælder arbejdet med de mest udstødte ses kravet om dialogstyrede møder med hele mennesker særlig tydeligt. Her taler man om at møde de udstødtes "subkultur" eller "særlige livsformer" med udgangspunkt i ligeværdighed og på subkulturens egne præmisser. Leder af Sidegadeprojektet på Vesterbro, Johannes Bertelsen:

Miljøarbejdet skal tilstræbe ligeværdighed gennem at forsøge at forstå subkulturens indhold på dens egne præmisser. Hvad er det subkulturen forsøger at meddele og synliggøre gennem sine særlige udtryks- og adfædsformer? (1991:112).

Ekspert i socialt arbejde med udstødte fremhæver, at det er vanskeligt at høre og se de udstødtes kultur, og at den opsøgende socialarbejder er nødt til at gå ind i denne kultur og beskrive den indefra. Udgangspunktet er, at man som professionel ikke umiddelbart har adgang til at iagttage de særlige eksistensbetingelser, rationaler og behov, som præger de udstødtes verden. Den opsøgende socialarbejder må derfor tilegne sig en slags etnografisk ekspertise, der sætter vedkommende i stand til at opleve den udstødtes kultur "indefra", at anlægge et "medsyn" sammen med klienten.

Det vigtigste krav, der stilles til den opsøgende socialarbejder, er imidlertid at møde den udstødte i øjenhøjde. Socialarbejderen må på ingen måde optræde bedrevidende, myndigt eller højtrøstet, men skal omvendt fremtræde "dum", ydmyg og lavmælt. Især gadeplansarbejdere skal sørge for ikke at virke anmassende ved at søge at "gøre sig mindre" end den udstødte. Dette krav formuleres tydeligt i det opsøgende projekt *Basen* på Københavns Hovedbanegård:

Mød mennesket, hvor det er, og begynd der. Og endnu bedre: Gå under dem. Gør dig mindre end dem. Det er en erfaring, at hvis du går under dem, så vil de nemmere kunne tolerere en henvendelse, end hvis du kommer som en stor og dygtig Kong Smart (Høgsbro 1992:41).

Den opsøgende socialarbejder må altså for alt i verden ikke agere bedrevidende, belærende eller autoritær, men skal i stedet fungere som en dialogpartner, der begrænser sig til at "lege" med fremtidsdrømme sammen med den udstødte. Her igen i *Basen*:

Når man har det dårligt, så er krav ikke lige det mest populære og det mest nemme at håndtere. Og derfor tror jeg, det er vigtigt, at man ligesom får leget med fremtiden. Det menneskes fremtid får man leget ind i det menneskes øre og bevidsthed. Igennem dets egen mund (Høgsbro 1992:42).

Citatet er på flere måder interessant. Hvorfor begrebet "leg"? Leg er antiautoritært og rummer ingen fordømmelser eller forpligtelser. Derfor er leg modsætningen til en myndighedsdrevet, sanktioneret indsats, som kvæler klientens initiativ. Leg kan derimod åbne for en fri tale. Umiddelbart kunne man forledes til at tro, at der her igen er tale om den diagnosticerende diskurs, som under dække af begrebet "leg" pådutter klienten bestemte forestillinger. Men vi skal bemærke den lille tilføjelse: "Igennem dets egen mund". Hermed antydes, at de forestillinger og fremtidsvisioner, som samtalen producerer, først bliver en del af den udstødtes bevidsthed, i det øjeblik han selv fremsiger dem. Legen går altså ud på at lokke en fremtidsrettet tale ud af munden på den udstødte, og det bliver hermed tydeligt, at det er den talende instans, som magten udøves på. I legen med den udstødte må den professionelle afstå fra sin bedrevidende faglighed, strukturere og filtrere samtalen og søge at sikre, at fremtidsorienterede ønsker kommer ud af klientens mund.

Det handler om gennem dialogen at producere potentielle subjekter eller subjektpositioner, som klienten kan træde ind i. Dette forklarer også, hvorfor det er muligt i den socialfaglige litteratur at sige, at socialarbejderen kan være tilfreds, når blot den udstødte *selv vælger et eller andet*. Det er produktionen af drømme, ønsker, mulige fremtider, som indsatsen først og fremmest handler om. Således fremhæves selve det forhold, at der forhandles, formuleres ønsker eller vælges, som et gode i sig selv (fx Andersen & Barfod 1998:24). Set fra klientens side er faren imidlertid, at de samtaleteknologier, der vil gøre individet til sin egen autoritet, samtidig binder individet til sit eget udsagn. Udsagn, der indeholder fremtidsønsker – ønsker om arbejde, uddannelse, afvænnelse, behandling mv. – kan nedfældes i en sagsmappe eller en kontrakt, som klienten kan holdes fast på. Klientens udsagn kan hentes frem senere, eller de kan sendes til et andet socialkontor eller andre offentlige institutioner. Klienten

bindes til en bestemt identitet, som han endda selv har produceret.

Vi må fastholde, at den opsøgende samtale som magt teknologi, magter både klient og socialarbejder. Hvordan sætter den opsøgende samtale da subjektpositionerne? I denne type opsøgende arbejde har socialforvaltningen på den ene side trukket sig tilbage, idet samtalen jo ikke afstedkommer konkrete beslutninger, men alene reflekterer over den udstødtes muligheder og drømme. På den anden side placerer socialarbejderen sig tæt på den udstødte ved at begive sig ind i en sfære, som tidligere var uden for forvaltningens rækkevidde. Dette kræver imidlertid, at socialarbejderen leder sig selv på en ny måde gennem at tilegne sig en ny konstruktion af faglighed. Først skal socialarbejderen tilegne sig en slags etnografisk lytte-til-de-fremmede ekspertise, som lærer ham at se den udstødtes kultur indefra. Dernæst må socialarbejderen filtrere den udstødtes tale og sende den tilbage i form af fremadrettede ønsker. Dialogen skal være fremadrettet i tid, ikke bagudrettet. Socialarbejderen skal således afstå fra en bestemt type traditionel faglighed (som bl.a. fokuserede på problemhistorier) for at træde ind i rollen som "legende" gadeplansarbejder.

Betyder åbenheden og legen da, at den opsøgende samtale kan forløbe fuldstændig frit, at den er frisat fra alle faglige og organisatoriske bindinger? Næppe. Den opsøgende socialarbejder er fortsat en professionel, som har viden om forebyggelse, systemets tilbud osv., og som desuden har som essentiel opgave at fremstille den udstødte i en form, der gør ham til relevant modtager af systemets tilbud (Højlund 2003).

En modtager skal imidlertid ville et eller andet. Problemet i opsøgende arbejde er, at det altid er svært at vide, hvornår det er den udstødtes vilje, som faktisk taler. Den opsøgende samtale benytter sig her af en slags internaliseringsspil, hvor socialarbejderen skal skabe en dialog, som producerer ønsker. Dette er imidlertid kun første skridt. Først når ønskerne er kommet ud af den udstødtes egen mund, er dialogen en succes. Eftersom udsagnene ofte savner konsistens, må det opsøgende arbejde udvikle og låne teknikker, som kan frembringe og filtrere talen og fastholde den udstødte på hans udsagn. Det drejer sig om at få internaliseret den frembragte dialog om ønsker og fremtid i den udstødte.

### Case 3: Lederudvikling gennem 360 graders evaluering<sup>1</sup>

Også inden for lederudvikling ses en stigende anvendelse af nye dialogbaserede teknologier. Til brug for udvikling og evaluering af ledere er der inden for de senere år blevet udbredt en ny ledelsesteknologi – den såkaldte 360 graders evaluering. Her skal lederen både evalueres oppefra (af sin nærmeste leder), fra siden (af andre ledere på samme niveau) nedefra (fra medarbejderne) og udefra (af andre interessenter, fx kunder). Denne nye teknologi er et forsøg på at imødekomme den efterspørgsel efter en større professionalisering af ledelsen, som har lydt fra mange sider gennem en længere årrække – ikke mindst inden for den offentlige sektor. Ledere skal i mindre grad optræde som den

klassiske faglige leder, der "oppefra" styrer arbejdsprocesserne i kraft af sin faglige viden. Vi er gået fra management til leadership, hedder det. I dag skal ledere træde i karakter som "hele personer", der i kraft af deres personlige egenskaber sætter værdier, faciliterer processer og stimulerer selvstyrende teams. "Kultur- og ændringsformidler", "teamudvikler", "perspektivsætter" og "kompetence-udvikler" er nogle af de nye lederbegreber, som cirkulerer (Bøgelund 2005:2).

For at kunne træde i karakter som leder, der leder med hele sin personlighed, er det nødvendigt at opnå selvindsigt. Og en sådan selvindsigt kommer ikke blot i stand gennem psykologbistand, lederkurser eller supervision fra en overordnet leder, men kan på afgørende måde komme fra medarbejderne og deres vurderinger:

Efter mange år med instrumentel styrings- og værktøjstænkning i høj-sædet i den offentlige lederudvikling er det nu i pagt med tidsånden, at ledere skal kunne træde i karakter og fremstå som hele og integrerede ledelsespersoner, der er rustet til tænderne med psykologiske, emotionelle og sociale kompetencer. Et redskab til personlig udvikling er således feedback fra lederens omgivelser, for eksempel fra medarbejdere (Personalestyrelsen 2003:1).

Det er ikke noget nyt, at subjektets viden om sig selv må gyldiggøres og valideres af andre, af diverse eksterne autoriteter. "It takes more than a mirror to see who you are" (Townley 1995:278). Det interessante er i vores sammenhæng, at disse autoriteter nu inkluderer medarbejderne, der bedes om at udsige viden, som den overordnede skal anvende i sit arbejde med udvikling af sin personlighed. "Vi bliver ikke bedre end vores medarbejdere gør os til", hedder det (Vendelbo 2006:1). Erkendelsen af de afgørende bidrag, som medarbejderes udsagn kan yde til lederudviklingen betyder, at det afgørende at give medarbejderne et "medejerskab" i udviklingen af deres leder. Man må bruge redskaber, som kan "forankre processen på begge sider".

Udbredelsen af denne nye lederudviklings-teknologi er sket gennem de sidste 10-15 år. I 1992 præsenterede Finansministeriet for første gang et koncept for ledelsesevaluering for offentlige ledere, og i 1998 blev regelmæssige ledelsesevalueringer gjort til et generelt minimumskrav. Lederevalueringer gennemføres som oftest gennem en spørgeskemaundersøgelse, som gennemføres online via inter- eller intranet. Dette skal sikre medarbejderne en anonymitet, som antages at befordre ærlighed i deres besvarelser. I anerkendelse af, at medarbejdere ofte er bange for, at en eventuel kritisk feedback til lederen kan få negative konsekvenser for deres relation til lederen eller deres ansættelsesforhold, anbefales anonyme spørgeskemaer. Man forsøger således at stimulere medarbejdernes tale via garantier om anonymitet. Det pointeres som afgørende, at det er den enkelte medarbejders egen autentiske vurdering, som



kommer til udtryk. Personalestyrelsen skriver netop om en af "spillereglerne" for medarbejderne ved ledelsevaluering: "Hold dig til din egen mening og begiv dig ikke på andres vegne ud i gisninger om, hvad de mener" (Personalestyrelsen 2003:46). Litteraturen om lederevaluering søger generelt at afdramatisere begivenheden. I forhold til lederen beroliges med, at en lederevaluering ikke har til formål at "afvikle" lederen, men at udvikle ham. Evalueringen beskrives som en anledning til at få en mere struktureret dialog med medarbejderne om den daglige ledelse og afstemme forventninger til hinanden. Og det understreges, at en evaluering jo blot er en måde at synliggøre og systematisere de vurderinger, der under alle omstændigheder allerede foregår og anvende informationerne "konstruktivt og fremadrettet" (Nielsen 2006:1).

Parallelt med forsøgene på at sikre medarbejdernes ærlige udsagn gennem anonymitet, ses samtidig et pres mod åbenhed i kommunikationen. Den ideelle ledelsesvurdering består i en "åben feedback" til lederen efterfulgt af "ligeværdig dialog" (Bøgelund 2005:1; Personalestyrelsen 2003:37). Dette er ud fra en antagelse om, at direkte face-to-face dialog er at foretrække, fordi den afstedkommer de mest dybdegående indtryk og effekter hos deltagerne. Desto mere af ledelsevalueringen, der foregår i åbenhed, ved at medarbejderne lægger navn til deres udsagn, desto bedre. Nogle steder skal medarbejdere sætte navn på deres vurdering for, at den accepteres. Dette gælder fx i Høje Taastrup kommune, hvor man for at fremme åbenhed desuden har gjort det muligt for den enkelte medarbejder at frigive en del af sin vurdering til chefen, således at den kan bruges i den fælles mussamtale. Medarbejderen får nu som opgave at udsige kvalificerede udsagn om lederens personlighed og udviklingspotentialer. Der installeres hermed et incitament til ikke blot at tale om medarbejderens personlighed i relation til organisationen – som andre studier allerede har påvist (Andersen 2005; Andersen & Born 2001) – men lige såvel at inddrage lederens personlighed. I mussamtalen rettes et nyt talekrav således mod medarbejderen.

Lederens tale om sin personlighed foregår derimod ved offentlige opfølgings- eller feedback-møder, hvor lederen fremlægger resultaterne fra lederevalueringen, sine refleksioner herover, samt hvad han har tænkt sig at gøre. Lederen skal på disse møder lægge sin personlige udviklingsplan frem og søge aktivt at involvere medarbejderne heri. Netop det opfølgende møde beskrives fra flere sider som den allervigtigste del af processen, fordi det er her lederen fastsætter konkrete udviklingsmål og over for medarbejderne forpligter sig på disse (Personalestyrelsen 2003:41). Det er altså ikke blot afgørende, at lederen selv har et ejerskab over sin udviklingsplan. Ved at gøre klart over for medarbejderne, hvordan lederen vil følge op på ledelsevalueringen, skal medarbejderne bibringes et medejerskab i lederens udviklingsproces. Det foreslås, at der afholdes regelmæssige møder, hvor medarbejderne giver feedback på lederens udvikling i forhold til de offentligt bekendtgjorte mål.

Med 360 graders evaluering installeres der en slags "omvendt panoptik" i organisationen. Det er ikke længere (blot) de underordnede, som beskues bedømmende fra et overordnet, centralt punkt. Det er nu også den traditionelt overordnede, der gøres til genstand for en stærkt forøget synlighed, idet han skal iagttages bedømmende fra alle sider. Det er således ikke længere blot overordnede autoriteter, der optræder som bedømmende og dømmende. Den dømmende instans søges indskrevet i det sociale, søges uddelegeret til kollektivet af organisationsmedlemmer. Vi kan sige, at ledelsevalueringen og de efterfølgende opfølgingsmøder producerer et dobbelt subjekt. Først produceres lederen som et subjekt, der har "stærke og svage sider", men som på grund af sin ringe bevidsthed herom savner handlekraft. Dernæst loves lederen bibragt selverkendelse via 360 graders evalueringen – en selverkendelse, der i sin tur gør ham handlekraftig.

Handlekraft er forbundet til organisationen og dens udvikling. Den uhandlekraftige og ikke-selverkendende leder er en leder, der ikke er i stand til at tænke sine stærke og svage sider, sin personlighed, i relation til organisationen. Det essentielle mål med ledelsevaluering er at forene lederens personlige udvikling med organisationens.

[Ledelsevaluering]...er et værktøj, der giver mulighed for at forene det organisatoriske niveau, ledelsespolitikken, med det individuelle niveau, den konkrete lederudvikling i organisationen (Personalestyrelsen 2003:5).

Den enkelte leder skal bringes til at se sig selv og sine egenskaber i lyset af organisationen, men processen kan meget vel indebære, at også medarbejderne skal ændre adfærd. Lederevalueringen kan nemlig vise, at også medarbejderne har uhensigtsmæssig adfærd, som bør ændres. Lederens, medarbejderens og organisationens udvikling skal altså foregå i en parallel bevægelse i kraft af intensiverede talekrav.

Begrundelserne for at igangsætte disse omfattende evalueringsprocesser refererer, som Townley (1995:279) bemærker, til begrebet "behov". Medarbejdere "har behov" for ledere, der opstiller mål og fastsætter værdier. Og ledere "har behov" for selverkendelse – bevidsthed om stærke og svage sider – for at kunne optræde som hele mennesker, som det hedder. At tale om behov er et effektivt trick i kommunikationen. Behov signalerer noget naturligt, noget universelt givet, der ikke kan stilles spørgsmål ved. Samtidig er behov individuelle, idet forskellige individer kan have vidt forskellige behov. Ved at tilskrive medarbejdere henholdsvis ledere bestemte behov skabes et talerum, hvor der er markeret forskellige subjektpositioner. Eller sagt anderledes: Såvel ledere som medarbejdere bedes om at tale i et rum, som er prestruktureret af diverse "behov" – medarbejdernes, lederens og organisationens.

Lederevalueringen sætter ansvar på en ny måde. Medarbejdere gøres ansvarlige for lederens udvikling og hermed i sin konsekvens for den ledelse, de selv er genstand for. Lederudvikling gennem 360 graders evaluering skaber forøget ansvar på begge sider af ledelsesrelationen. Lederen gøres ansvarlig for at opnå større selverkendelse ved at se sig selv, som andre ser ham, mens medarbejderne gøres ansvarlige for at levere bedømmende input til lederens udviklingsproces. Lederen får ansvar for at udnytte den frembragte viden om sin person, mens medarbejderne får ansvar for "ærligt" og "åbent" at udsige kvalificerende vurderinger af deres leder. Det skulle være klart, at den dialogbaserede lederevaluering som teknologi magter i begge ender af ledelsesrelationen ved at stille krav til såvel medarbejdere som ledere om åben debat og granskning af lederens personlighed. Den dialogbaserede evaluering skal skabe en maksimal synlighed omkring lederens udvikling ved at kræve åbne udsagn fra medarbejderne og respektfuld feed-back fra lederen. Et nyt rum for formning af leder- og medarbejdersubjekter er under etablering.

### Konklusion: tendenser og konsekvenser

Vi har i det foregående forsøgt at vise, hvordan den forskydning i ledelsesrelationens taleforhold, som kommer til udtryk i en stigende fokus på dialogen, ikke afskaffer ledelse og magt, men derimod indstifter nye former for ledelse og selv-ledelse. Samtalen er ikke herredømmefri, den er ikke et universalmiddel til bilæggelse af sociale konflikter, men en ledelsesteknologi som vha. en række forskellige teknikker strukturerer de talendes forhold til sig selv og hinanden i henhold til specifikke logikker og normer. Samtalen er en teknologi, som leder i begge ender af ledelsesrelationen ved at anspore såvel den ledte som lederen til bestemte former for selvledelse. Gennem samtalen fremstilles og pålægges de bestemte subjektpositioner, sådan som vi har set det med den motiverende samtales "ambivalente subjekt", det sociale arbejdes "hele, ægte, fremtidsorienterede individ" og lederudviklingens "behov-for-større-selverkendelse menneske". Det er her tydeligt, at samtalen producerer tre vidt forskellige subjektpositioner, men de har alligevel et vigtigt fælles træk. De har nemlig det til fælles, at de fordrer, iværksætter og fungerer gennem en form for selvanalyse eller selvrefleksion med henblik på en bestemt selvindsigt eller selverkendelse.

Ledelse gennem den enkeltes ledelse ser således ud til at udgøre et mere generelt træk ved den aktuelle magtudøvelse—en lang række samfundsanalytikere har da også udråbt dette som et vigtigt kendetegn ved liberale demokratier i senmoderniteten. Men samtidig synes en anden mindre omtalt tendens at gøre sig gældende, nemlig at denne form for ledelse gennem selvledelse tilsyneladende gør samtalen til en særdeles central ledelsesteknologi. Samtalen bliver så vigtig, fordi den udgør en ledelsesteknologi, der hævder at tage afsæt i og respekterer forestillingen om den enkeltes sande individualitet og autonomi, hvilket er den implicite forudsætning og absolutte grænse for denne ledelse gennem selvledelse.

Dialogteknologien dukkede op som led i en kritik af ekspertvældets objektiverende magtudøvelse. Men som vi har vist, implicerer dialogen som magtkritik i sig selv en magtudøvelse, bl.a. ved at den tidligere talendes til tavshed minimerer den modmagtsform, der består i at overtage ekspertens sprogbrug. Ekspertens tavshed skal modvirke, at klienten eller patienten træder ind i en uautenticitet ved at ikklæde sig ekspertdiskursen. Men netop her synes dialogen som ledelsesteknologi på paradoksal vis at virke stik imod sin intention. Målet er at realisere autentiske subjekter, men dialogteknologien skaber i stedet subjekter, der som produkter af teknologien, netop per definition er uautentiske. Iagttaget fra dialogteknologien kan denne uautenticitet imidlertid kun imødegås med et krav om mere dialog. Samtalen udgør således en tragisk ledelse — en ledelse, der er dømt til aldrig at lykkes. Men dialogen er blind for denne tragik, idet den hviler på en forudsætning, som den ikke selv er klar over, at den forudsætter. Denne forudsætning, som dialogteknologien implicerer, og som udgør motoren i dens tragik, er selve forestillingen om, at der findes et autentisk subjekt, som samtalen formår bringe frem. Dialogteknologiens blinde plet er, at den ikke kan se, at det eneste den kan iagttage er sine selvproducerede forestillinger om, hvad det autentiske subjekt er.

Samtaleteknologiens aktuelle popularitet skyldes utvivlsomt, at den synes i stand til løse, eller navigere gennem, grundparadokser i den liberale styring. Hvordan skabe og styre individer, som grundlæggende er selvstyrende? Hvordan bringe individet til at genkende sin tale som sin egen? Hvordan gøre individet til autoritet for udsagn, som er blevet frembragt, filtreret og ordnet gennem diskursive tvangsprocedurer? Analyserne har vist alt det arbejde, der skal til for at frembringe "den umiddelbare og ægte" tale. De fremviser også det paradoks, at talen om, hvordan patienten, klienten eller medarbejderen bringes til at tale, ikke giver disse kategorier talerettigheder. Det er fortsat den professionelle ekspertice, som definerer procedurerne og udvikler instrumenterne. Talerummet skal fyldes med individuelle, ægte udsagn, men det er forudstruktureret af regulerende procedurer.

Så længe den vestlige kulturs idé om, at talen frigør, at den udtrykker individers præferencer, drømme og ønsker, er koblet til liberalismens problematik om risikoen for overstyring, vil vi utvivlsomt se en intensiveret efterspørgsel på "befriende" samtaleteknologi. Grundproblemet vil forsat være, hvordan individer bringes til at udsige selv-ansvarlige, fremtidsrettede og kvalificerende udsagn, og hvordan de gøres til autoriteter for disse. Vi kan forestille os nye teknologier, nye institutioner og nye politikker vokse frem omkring dette grundparadoks. Nye typer faglighed vil skulle udvikles på bekostning af eksisterende. En væsentlig opgave for kritiske magtanalyser vil være at bistå "de styrende" fagprofessionelle og ledere med at reflektere over omkostningerne ved den igangværende rekonstruktion af faglighed og ved de nye teknologier, som er på fremmarch.

## Noter

Vi ønsker at takke Holger Højlund, Birgit Lindberg, Niels Tyge Thygesen og Niels Åkerstrøm Andersen, samt resten af gruppen for offentlig og politisk ledelse ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (CBS) for deres frugtbare kommentarer til tidligere versioner af artiklen.

1. Afsnittet bygger overvejende på kilder anvendt i projektrapporten *Hvem styrer hvem?* (Miljevic et al. 2006), som Kaspar Villadsen var vejleder for.

## Litteratur

- Andersen C. & Barfod A. 1998: *Opsøgende socialt arbejde blandt sindslidende*. København: Socialministeriet.
- Andersen N. Å. & Asmund W. B. 2001: *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen N. Å. 2005: "Ledelse af personlighed – om medarbejderens pædagogisering", in: D. Pedersen (red.): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Andersen N. Å. 2003: *Borgerens kontraktliggørelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bataille Georges 1986: "Transgression", in: *Erotism: Death and Sensuality*. San Francisco: City Lights Publishers.
- Beck U. 1997: *Risikosamfundet: på vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels forlag.
- Bertelsen J. 1991: *Gå ind i din tid – om socialt og kulturelt udviklingsarbejde*. København: Gyldendal.
- Botelho R. 2002: *Beyond Advice 2: Developing Motivational Skills*. [www.motivatehealthyhabits.com](http://www.motivatehealthyhabits.com)
- Bøgelund E. 2005: *Medarbejderne skal vurdere lederen*. [www.djoef.dk](http://www.djoef.dk)
- Buhl J. & Flindt Pedersen J. 1999: "Den ægte dialog", in: *Socialrådgiveren*, nr. 18, 11.
- Bundgård L. 1997: "Vi vil gerne mødes af et menneske", in: *Socialministeriet Myter eller viden*. København: Socialministeriet.
- Carstens A. 1998: *Aktivering: Klientsamtaler og socialpolitik*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Clausen S. M. 2005: *Hash-samtalen. Om unge og hashrygning*. København: Komiteen for Sundhedsoplysning.
- Dahlager L. 2001: "I forebyggelsens magt", in: *Distinktion*, Nr. 3.
- Dalum P., Sonne T. S. & Davidsen M. 2000: *At tale om forandring. En bog om sundhedsadfærd og motiverende samtaleteknik*. København: Tobaksskaderådet.
- Foucault M. 2003: *Galskabens historie i den klassiske periode*. Frederiksberg: Det Lille Forlag.
- Foucault M. 2000: "The Ethics and the Concern of the Self as a Practice of Freedom", in: P. Rabinow (red.): *Ethics – Essential works of Foucault 1954-1984 vol 1*. London: Penguin books.
- Foucault M. 1998: *Viljen til viden. Seksualitetens historie bind 1*. Frederiksberg: Det Lille Forlag.
- Foucault M. 1980: *Talens forfatning*. København: Rhodos.

- Heidegger M. 1999: "Spørgsmålet om teknikken", in: *Spørgsmålet om teknikken og andre tekster*. København: Gyldendal.
- Høgsbro K. 1992: *Basen – et opsøgende socialt arbejde på Hovedbanegården*. København: CASA.
- Højlund H. 2003: "Forebyggelsens fornuft – den ældre borgers indlemmelse i et forebyggelsesfællesskab", in: *Social Kritik* nr. 90: 4-17.
- Mabeck et al. 1999: *Den motiverende samtale*. Viborg: Budolfi tryk.
- Mabeck C. E. 2003: "Fedmeepidemiens uskyldige ofre", in: *Månedsskrift for praktisk lægegerning*, september: 1171-1175.
- Miljevic J. M. et al. 2006: *Evaluering – hvem styrer hvem?*, projektrapport, PKL 2. semester, CBS
- Miller W. R. & Rollnick S. 1991: *Motivational Interviewing: Preparing People for Change*. New York: Guilford Press.
- Mundt, K. et al. 2003: *Alkohol – forebyggelse på sygehus. Fakta metoder og anbefalinger*. København: Klinisk Enhed for Sygdomsforebyggelse.
- Nielsen O. 2006: *Ledervurdering – dialog og udvikling*. www.lederweb.dk
- Nielsen A. S. 1998: "Få din patient til at ændre livsstil – om motivationsskabende samtaleteknikker", in: *Månedsskrift for praktisk lægegerning*, juni 1998:735-743.
- Pedersen E. H. 2003: "Producing the voice of socially excluded people" In: E. Houborg Pedersen & C. Tigerstedt (red.): *Regulating drugs: Between Users, the Police and Socialworkers*. Helsinki: NAD.
- Personalestyrelsen 2003: *Ledelsevaluering i staten – et grundlag for dialog udvikling*. København: Finansministeriet.
- Prochaska J. O., Norcross J. C., DiClementes C. C. 1995: *Changing for Good*. New York: Avon Books.
- Raffnsøe S. 2002: *Sameksistens uden Common Sense – en elliptisk arabesk, Bind 1*. København: Akademisk forlag.
- Rose N. 2004: "At regere friheden – en analyse af politisk magt i avanceret liberale demokratier", in: *Perspektiv, magt og styring: Luhmann og Foucault til diskussion*. København: Hans Reitzels forlag.
- Sandberg M. 2005: "Motivationssamtalen", in: *Diætisten*, nr. 75: 21-23.
- Sundhedsministeriet 1999: *Regeringens folkesundhedsprogram 1999-2008*. København: Sundhedsministeriet.
- Townley B. 1996: "Accounting in detail: Accounting for individual performance", in: *Critical Perspectives on Accounting* nr. 7: 565-586.
- Townley B. 1995: "'Know Thyself': Self-awareness, Self-formation and Managing", in: *Organization – ethical structures?* nr. 2(2): 271-289.
- Valverde M. 1998: *Diseases of the will: alcohol and the dilemmas of freedom*. New York: Cambridge University Press.
- Vendelbo A. 2006: *Et udviklingsværktøj og ikke et afviklingsværktøj*. www.lederweb.dk
- Villadsen K. 2004: *Det sociale arbejdes genealogi – om kampen for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker*. København: Hans Reitzels Forlag.