

Ledelse, coaching, psykoterapi og andre snakke-kurer

Fellesnevnerne og skillelinjer i profesjonell påvirkning

Jan Ketil Arnulf
Førsteamanuensis, Dr. Psychol.

jan.k.arnulf@bi.no

Dagens viktigste poenger

- Folk flest opplever språket som et saklig uttrykksmiddel.
- Den som vil prøve å overbevise andre om at de bør endre oppfatning opplever fort at sakligheten sjelden overbeviser noen.
- Språkets evne til å overbevise andre er ofte mer avhengig av forholdet mellom partene enn de er klar over selv.
- Et bevisst forhold til dette skaper muligheter som er overlappende mellom ledelse og psykoterapi, men forskjellene mellom disse begrepene forteller oss også litt om begrensningene:
 - Det er neppe mulig å programmere andre mennesker.
 - Psykoterapeuter er ikke så ofte gode ledere.
 - Gode ledere er neppe psykoterapeuter.
 - Ingen vet helt hva coaching er eller om det virker, men det er kanskje mest et ord for noe midt i mellom ledelse og psykoterapi?

Hva har ledelse, coaching og psykoterapi til felles?

- Er avhengige av kommunikasjon.
- Prøver å få folk til å endre seg.
- Har som siktemål å utvikle ressurser hos andre.
- Opplevs som nødvendig der selvsagte budskap ikke ser ut til å nå fram.
- ***Står i fare for å oppleves som preik – tomt snakk – der det mislykkes.***

Hva er forskjellen på ledelse, coaching og psykoterapi?

- Ledelse handler – tilsynelatende – om å få friske mennesker til å skape resultater i arbeid, mens psykoterapi handler om å gjøre syke mennesker arbeidsdyktige.
- MEN:
 - Ledelse handler om å vekke medarbeidernes interesse for mål og tiltro til egen mestringsevne.
 - Coaching handler om å skape refleksjon hos ledere for å gjøre dem flinkere til å påvirke andre, og teknikkene er ofte sterkt påvirket av psykoterapitradisjoner.
 - Psykoterapi handler oftest om å gi folk et økt handlingsrom for å øke deres evne til å håndtere livene deres, og særlig forholdene til andre mennesker.

Snakkekurene:

Psykoterapi

Psykoterapi er å gjøre det ubevisste bevisst. ("Hvor id var skal ego vorde.")

Sigmund Freud

Ledelse

Ledelse er å gjøre det ubevisste bevisst.

James McGregor Burns

Coaching?

Coachende ledelse?

jan.k.arnulf@bi.no

Det er vanskelig å påvirke organisasjoner. Betraktet som organisasjonsterapeuter mislykkes ledere ofte:

- Organisasjonsendringer har liten suksessrate:
 - 70% av alle TQM-programmer er mislykket.
 - 70% av alle business-process-reengineering-programmer er mislykket.
 - 50% av alle konsulentoppdrag mislykkes pga implementeringsproblemer.
- Det kan se ut som om ledere sliter personlig:
 - Den såkalte "failure rate", lederes tendens til ikke å nå omgivelsenes forventninger, er anslått av mange til å være over 50%.
 - Sannsynligheten for at en toppleder i dag må forlate jobben ufrivillig er over 50%.
 - I mange tiår har det vist seg at den hyppigste årsaken til arbeidstakeres stress er deres umiddelbare overordnede.

Saklighet som utfordring i ledelse

jan.k.arnulf@bi.no

”Ledelse er å få noen til
å gjøre noe”

Tian Sørhaug, norsk ledelsesforsker

jan.k.arnulf@bi.no

Første nedtegnde tilfelle av ledelse i europeisk historie – Achilles fornærmer sin konge Agamemnon foran Trojas murer:

”Vindrøper,” ropte han, ”med ansiktet til en hund og hjertet til en hjort, du tør ikke å gå ut sammen med mennene å kjempe... Du er like redd for dette som du er for døden selv. Du vil heller gå omkring og [ødelegge for] folk som motsier deg... etter dette har dine ord ingen injurierende kraft.”

”Når en taktikk tvinges gjennom
av overordnet, vil de
underordnede finne mottiltak.”

Kinesisk ordtak
(上有政策，下有对策)

Om å lære av sine feil:

Det rådet du trenger mest, er det siste du kommer til å høre på.

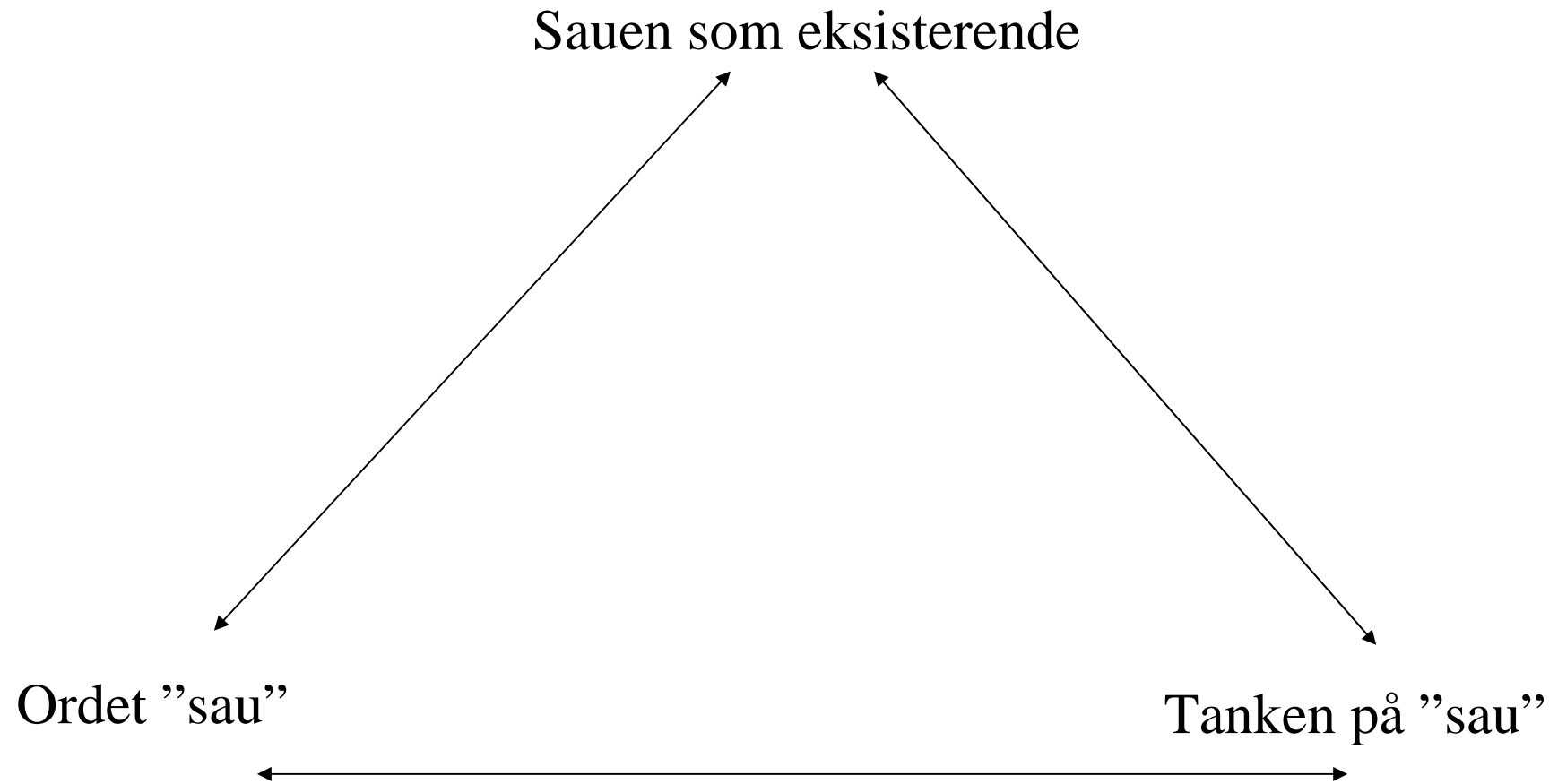
- En meta-analyse viser at tilbakemeldinger kan øke læring (effekten er ca 40% av et standardavvik).
- Men i en tredjedel av alle studier førte tilbakemelding til reduserte prestasjoner.
- Forskningen tilsier at jo nærmere tilbakemeldingen kommer til mottakerens personlighet, jo større er sjansen for at vedkommende vil avvise tilbakemeldingen eller endog oppfatten den fiendtlig og gjengjelde.
- Hvem gir – og når gis feedback på ledelse?

jan.k.arnulf@bi.no

Arven fra psykoterapiforskning:
relasjoner gir mening til språk.

jan.k.arnulf@bi.no

Ogdens trekant



Den såkalte "speilteorien" om språket antok at vi kan snakke objektivt om verden utenfor oss.

Moderne språkteori ser språket som en stadig lek mellom deltakere som skaper mening seg i mellom.

”Du kan ikke ikke
kommunisere.”

Gregory Bateson

jan.k.arnulf@bi.no



”Hvem er du og hvem er jeg?”

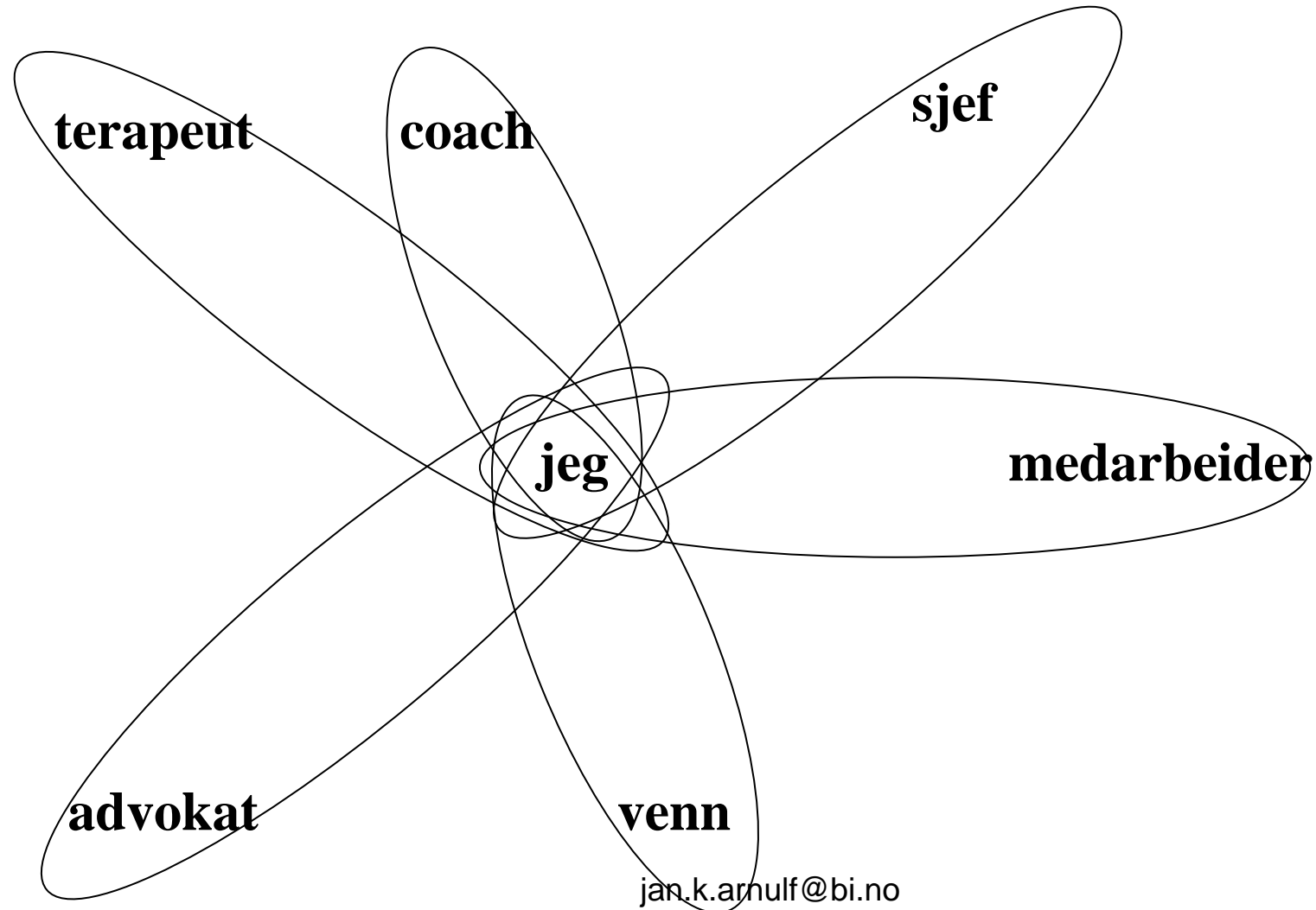
All kommunikasjon er også alltid
en kommentar på relasjonen
mellom de kommuniserende
parter.

Kommunikasjon avhenger av
forholdet mellom de
kommuniserende parter.

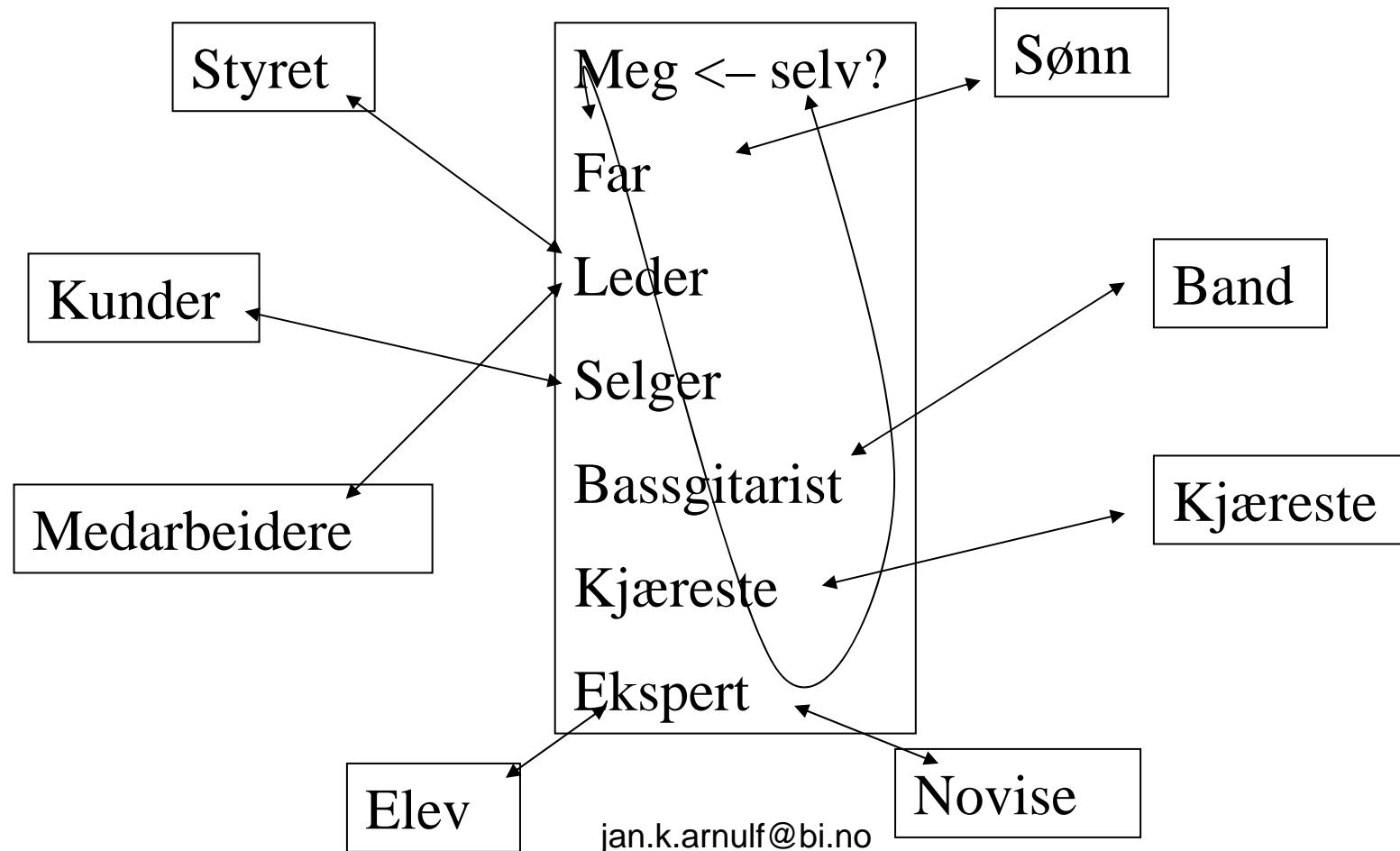
Burde vi skille mellom
person og budskap?

jan.k.arnulf@bi.no

Reglene i språkspillene våre:



“Roller” er definerte av relasjoner.
Relasjoner har spilleregler. Identitet er
spillerrommet innenfor reglene.



Semantikk: Et felt mellom saklighet og relasjon:

Relasjoner og identitet

Faktakunnskap, saklighet

**Terapi, utvikling
”prosesskonsultasjon”**

**Kurs, opplæring og
”ingeniørkonsultasjon”**

Sen Wittgenstein

Tidlig Wittgenstein

Språk og kommunikasjon iflg Gregory Bateson:

**”...det ville være dårlig
naturhistorie å tro at
pattedyrenes tankeprosesser og
kommunikasjon er tilpasset
logikerens idealer.”**

Bateson's oppfatning av psykoterapi:

” ...psykotheraprosessen er en spesiell type samhandling mellom to personer der reglene er implisitte, men kan endres. Slik endring kan bare skje som en slags eksperimentell handling... Det er dette... som gjør terapi til et selvutviklende system i stedet for et rigid sett av regler, slik som f eks et kortspill...”

Hva er egentlig ledelse?

jan.k.arnulf@bi.no

Ledelse – resultater og mening

Forfattere som Weber, Barnard og Selznick antok at man ikke kun forstå fullt ut hva organisasjoners medlemmer tror eller hvordan de opptrer uten å vise til nærværet (eller fraværet) av ledere i organisasjon. Ledere er kilden til verdier i organisasjonen, som igjen bestemmer de individuelle medlemmers handlinger.

Transformasjonsledelse

...transformasjonsledelse blir i siste instans noe moralsk ettersom dette hever nivået i menneskelig opptreden og i etisk målsetning for både leder og ledet, og har dermed en transformerende effekt på begge... Naken maktbruk kan verken være transaksjon eller transformasjon, dette er det bare ledelse som kan være.

Gjensidig avhengighet mellom leder og medfølgere:

Visse former for makt og visse former for ledelse nærmer seg ytterpunktet på maktskalaen. En utgave er den typen absolutt makt som iflg Lord Acton ”korrumperer absolutt”. Denne skaper også absolutt tvang.

På det andre ytterpunktet finnes ledelse som er så sensitivt overfor potensielle medfølgeres motiver at rollene til ledere og medfølgere i praksis blir avhengige av hverandre.

Språk som redskap for endring

GRUPPE

Argyris & Schön

Senge

Weick

**Sokratisk
konfrontasjon**

**Gjensidig
kognitiv
respekt**

**Konstruktivistisk
løsningsfokus**

INDIVID

Freud & co

Rogers

**Haley /
deShazer /
LØFT**

Slående paralleller mellom ledelse og psykoterapi (og coaching):

- Alle som driver med det, og mange som er utsatt for det, mener at det virker.
- En stor gruppe forskere synes det er vanskelig å bestemme empirisk om dette virker.
- Nyere og mer raffinerte metoder ser ut til å gi støtte til at ledelse og psykoterapi faktisk kan være effektivt.
- I den grad noe virker, ser det ut til at en G-faktor bestemmer mye av effekten (liten spesifikk effekt av ulike tilnærminger).
- En ikke ubetydelig gruppe teoretikere ønsker å forstå (ledelse, psykoterapi) som et hermeneutisk, meningsskapende prosjekt fordi dette gir bedre innblikk i hva disse aktivitetene handler om.

Behovet for coaching

Tradisjonelle lederstiler har sprunget ut av et hierarkisk, industrielt syn på organisasjoner i løpet av de siste to århundrene. Planlegging, organisering og kontroll er ikke særlig effektivt til å motivere og myndiggjøre kunnskapsarbeidere i en global kontekst.

Coaching har blitt populært fordi det gir leder en trygg arena der ledere kan diskutere forretningsproblemer og mellommenneskelige utfordringer som kan være veldig sensitive.

jan.k.arnulf@bi.no

Effekten av coaching (og ledelse, og psykoterapi):

Coaching virker bra når deltakerne er svært motivert for å lære, dvs når de ønsker å øke sin selvinnsikt og bruke tilbakemeldinger for å forbedre forholdet til andre på jobben.

Coaching virker ikke når lederen som coaches ikke er motivert og/eller coachen er uerfaren eller inkompetent.

Noen typer ferdigheter er vanskeligere å lære og å endre enn andre.

jan.k.arnulf@bi.no

Hva er coaching?

Executive coaching er en praktisk, målfokusert en-til-en-læring. Det krever en nær relasjon mellom lederen og coachen. Coaching er mindre læring enn å ”lære å lære”.

Noen ser coaching som ”en disiplinert samtale mellom to en leder og en medarbeider eller et team av medarbeidere, og som bruker konkret informasjon om prestasjoner for å skape kontinuerlig bedring av prestasjonene.”

jan.k.arnulf@bi.no