

# ETIK I KONSULENTARBEJDE - HVORDAN?

---

JANNE STENSTROP

**Afleveringsdato:** 31. juli 2008  
**Vejleder:** Jörg Zeller  
**Typeenheder:** 156.804  
**Normalsider:** 65,3 ns

Janne Stenstrop  
Speciale IPOK  
Kommunikation  
Aalborg Universitet 2008

# ETIK I KONSULENTARBEJDE

# FORORD

På 8. semester på overbygningen til mit studie var jeg i praktik i en anerkendt konsulentvirksomhed, som arbejder med Værdsættende samtale (oversat fra det amerikanske Appreciative Inquiry). De erfaringer, som jeg refererer til i nærværende speciale, har jeg gjort mig i løbet af praktikopholdet, og arbejdet, som ligger til grund for min case, bygger på det, jeg lærte i praktikken. På grund af fortro-

lighed er ingen navne nævnt, hverken på praktikstedet eller på dets kunder.

# ETIK I KONSULENTARBEJDE

# INDHOLD

ABSTRACT	9
LÆSEVEJLEDNING	13
INDLEDNING	17
ETIK	23
Løgstrup	23
Tillid og ansvar	24
Sartre	28
Frihed og tillid	28
Vold og kraft	30

Habermas	33
Habermas' kommunikation	33
Etik gennem diskurs	34
Objektivitet	35
Normer	37
Opsamling på etikken	40
<b>SYSTEMTEORI</b>	<b>43</b>
Selvreference	45
System og omverden	46
Autopoiesis	48
Menneskesyn	49
Kommunikation i systemet	50
<b>DIALOG</b>	<b>53</b>
Magt	55
<b>DISKUSSION FØRSTE DEL</b>	<b>61</b>
Delkonklusion	63
<b>CASE ARBEJDE</b>	<b>67</b>
Samfund	67
Det hyperkomplekse samfund	68
Studenterorganisationen AIESEC	76
AIESEC som system	77
Politik	78
Medlemmer	79
Kursusforløbet	80
Værdsættende samtale	80
Værdsættende samtale i AIESEC	84

Forløb	85
Interviewguide	85
Gruppearbejde	87
Mundtligt oplæg	88
Re-framing	88
Mere gruppearbejde	89
Afslutning	90
Spørgeskema	90
Deltagerne	91
Konsulent	91
DISKUSSION ANDEN DEL	95
Fraværd på kursets anden dag	100
SET I PERSPEKTIV	109
KONKLUSION	113
LITTERATUR	117
BILAG	
1: Undervisningsplan	121
2: Interviewguide	125
3: Spørgeskema	127
4: Invitation	131

# ETIK I KONSULENTARBEJDE



# ABSTRACT

My interest in the way people treat each other in their work life is the background of this thesis. I find it problematic that so many become ill from stress in a society so rich. That is why I first became interested in working with mental environment in organisations, and it is the reason why I find the consultants work so interesting.

During my studies I have learned the paradox of the consultants work: While trying to build a healthy environment for the members of the organization using her expertise these members might not be interested in her work and oppose to it. She finds herself between the management, and the employees which can result in loyalty problems, and the organisation and her self is a part

of the surrounding society which have an impact on all of them. Lars Qvortrup calls the society hyper complex referring to the way people look at them self and create ideals. In the hyper complex society the individual has to step out of it self in order to watch it self and the way others watch it in order to know how to react and how to build its own identity.

The way people create their identity as well as the complexity of the society makes it multifaceted to work as a consultant because employees work from different reasons. The good intentions and the right method is not enough. If she does not have ethic reflections of her work she risks doing more harm than good.

Based on this I have chosen to work with the ethic questions in the consultants work using Løgstrup's, Sartre's and Habermas' theories together with Luhmann's systemic theory. This creates the theoretic foundation of this thesis, which purpose it is to explore the most ethical way to be a consultant.

Løgstrup talks about trust and responsibility, Sartre also talks about trust and in addition about freedom and violence, and Habermas' theory says that ethics is about discourse and conversation. Furthermore he talks about how human beings have the ability to see others in an objective way for a shorter period of time. These theories are applied to a specific case in order to answer the question of how the consultant can work in the most ethically way. The case is a two day course in Appreciative Inquiry that I held for members of a student organisation.

The conclusion of the thesis is that there is not a single best way to handle the consultant's role in the most ethical way. The consultant's ethics depend on how she handles her relations with the employees and management, her choice of methods and how she interprets the relations and method. Furthermore it depends on her ability to meet others where they are while still being loyal to her own values.

## ABSTRACT

## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# LÆSEVEJLEDNING

Nærværende speciale indeholder ikke indsamling af empiri med efterfølgende analyse, men er derimod mere teoretisk funderet. For at bruge teorierne aktivt inddrager jeg en case, og den analyserende del af opgaven vil være at finde i teoriafsnittene, som jeg har valgt at konkretisere med eksempler undervejs samt i en todelt analyserende diskussion. Diskussionsafsnittene har til for-

mål at opsamle og diskutere teori og erfaringer samt at konkretisere teorierne i forhold til praktiske eksempler.

Når jeg taler om *konsulenten*, er det en fiktiv konsulent. Jeg har valgt at lade hende være en kvinde, fordi jeg identificerer mig med hende, og jeg har valgt fortrinsvis at lade klienter, arbejdsgivere med mere være mænd for at skelne mellem

personerne og for at gøre teksten mere læsevenlig. Konsulenten arbejder gennem hele specialet med psykisk arbejdsmiljø generelt og indimellem specifikt med Værdsættende samtale som sit redskab.

Jeg bruger begreberne klient, deltager og medarbejder for de mennesker, som deltager i et kursusforløb planlagt og afholdt af en konsulent. Hvilket ord jeg bruger, afhænger af sammenhængen. Organisationen, som jeg arbejder med i min case, har mange interne forkortelser for forskellige grupperinger indenfor organisationen. Første gang jeg omtaler den enkelte gruppering, skriver jeg forkortelsen i en parentes efter navnet, og efterfølgende bruger jeg denne forkortelse.



## ETIK I KONSULENTARBEJDE



# INDLEDNING

En læges verden består primært af syge og raske mennesker, ligesom en politikers verden består af alliancer, taktikker og magt. Ingen kan overskue hele verden, og derfor specialiserer vi os indenfor forskellige områder. Konsulenten, som arbejder med psykisk arbejdsmiljø, lever i en verden af mere eller mindre funktionelle virksomheder, og medarbejdere som er glade for deres arbejds-

liv, og nogle som ikke er. Men ligesom lægen og politikeren kan konsulenten ikke nøjes med at navigere i sin egen verden. Hun må få sin verdensopfattelse til at harmonere med en større omgivende verden, hvori hun skal fungere med andre mennesker, som har andre verdensopfattelser. Ikke bare virksomheden udgør en verden, som muligvis fungerer anderledes end hendes egen, men

hver medarbejder er også et menneske, som fortjener respekt, og som potentielt er helt anderledes end hun selv er. Man må tro, at konsulenten udfører sit arbejde ud fra en filosofi om, at hun vil medarbejderne det bedste, men det kan være svært at vide, hvad det bedste er.

Da jeg for snart fem år siden begyndte at studere humanistisk informatik, som senere skulle udvikle sig til interpersonel organisationskommunikation, var min drøm at komme til at levere arbejdsglæde til medarbejdere. Jeg kunne ikke forstå, hvordan vi kan have så rigt et samfund, og på samme tid have så mange mennesker, som må tage medicin for at kunne overskue deres tilværelse. Jeg vidste ikke, hvordan jeg skulle få min drøm til at blive til virkelighed, men jeg havde en instinktiv fornemmelse af, at det måtte handle om at få ledere og medarbejdere til at kommunikere bedre med hinanden. Med juste-ringer undervejs har visionen vist sig at holde, og mit fokus er blevet tydeligere, men har ikke ændret sig meget. Jeg brænder stadig for at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Dog har mine fem

år på universitetet bredt feltet ud, og jeg har lært, at der ligger en større kompleksitet bag det, der før virkede så enkelt. Min gamle drøm om at arbejde med menneskers arbejdsliv, bider pludselig sig selv i halen, hvis ikke der ligger etiske tanker bag måden, det foregår på. Jeg er blevet bevidst om, at tanker om at skabe gode arbejdsklimaer kan resultere i det diametralt modsatte, hvis ikke de udføres med forsigtighed. Der har været en rød tråd gennem de projekter, jeg har arbejdet på igennem mit studium, som har handlet om arbejdsmiljø og konsulentarbejde, og dette speciale må ses som en videreførelse af dette – en udvidelse ud i en etisk dimension om man vil.

Jeg ønsker at bruge opgaven til at samle trådene i forhold til nogle af de tanker, jeg har gjort mig gennem studiet. Jeg har lært meget om forskellige måder, man kan arbejde på som arbejdsmiljøkonsulent, og jeg har udviklet min kritiske sans. I denne opgave vil jeg beholde mit kritiske syn, men jeg vil også forsøge at nå frem til konstruktive forslag indenfor et ellers meget filosofisk område. Jeg øn-

sker at dvæle ved det ansvar, der ligger i arbejdet med mennesker, og at undersøge forskellige etiske indgangsvinkler til området. Jeg vil arbejde med etikken på et teoretisk plan og konkretisere den ved at bruge den i etiske diskussioner omkring oplevelser, som jeg har haft i konsulentarbejde.

Som jeg antydede i begyndelsen, mener jeg ikke, at man kan arbejde isoleret med konsulentens rolle. Hendes arbejde udføres i en virksomhed, som måske nok er kompleks, men som dog skulle være overskuelig, hvis hun gør et forsøg. Men hun befinder sig også sammen med virksomheden i en langt større kontekst, som udgøres af samfundet. Det er ikke sikkert, at samfundsstrukturer spiller eksplicit ind i konsulentens arbejde eller hendes etiske overvejelser omkring det. Men den hyperkompleksitet, som ligger i samfundet, både muliggør og vanskeliggør meget i forhold til de relationer mennesker indgår i. Når konsulenten udfører sit arbejde eller arbejder med sin etik, er det ikke nok at forholde sig til konkrete problemstillinger og løse dem. Hun må også bevæge sig ud i en

tredje dimension og iagttage den måde, hvorpå hun arbejder på. Hun må altså iagttage sine egne iagttagelser for at kunne se dem i de rette relationer. Dette vil jeg forsøge at gøre i mit speciale ved at bruge mine egne erfaringer indenfor konsulentrollen og arbejde kritisk med dem i den etiske dimension.

Disse tanker har ført mig frem til følgende problemformulering:

**Hvordan er det muligt at bruge konsulentrollen på den mest muligt etiske måde i en kompleks kontekst?**

For at finde et svar på denne problemformulering vil jeg undersøge, hvordan etik kan forstås i forhold til konsulentens arbejde, og jeg vil se på den samfundsmæssige kontekst. For at konkretisere konsulentrollen vil jeg ikke kun bruge tænkte eksempler, men jeg vil inddrage en case bestående af et kursusforløb, som jeg har afholdt for en studenterorganisation. Men først vil jeg opbygge et teoretisk fundament indenfor etikken, som jeg senere kan bygge videre på i en mere konkret retning.

Specialet handler i høj grad om relationer mellem mennesker, og de relationer, der er tale om, er dem der findes i en organisatorisk kontekst. Relationer medarbejdere imellem og mellem ledelse og medarbejdere. Dette inkluderer dermed både symmetriske og asymmetriske relationer, idet der både er relationer, som er horisontale og vertikale i organisationens hierarki, ligesom det både kan indbefatte rent faglige samt mere personlige relationer. Helt konkret kan det være overordnet/underordnet-relationer, hvor den ene er underlagt den andens ledelse, eller det kan være relationer mellem to personer på det samme organisatoriske niveau, og så vil relationen have mere karakter af samarbejde og være mere symmetrisk. Venskabelige relationer er også en mulighed, og dermed kan man opdele de organisatoriske relationer efter symmetri – hvor befinder personerne sig i forhold til hinanden i organisationens hierarki? – og efter hvor faglig eller privat relationen er. Konsulenten, som skal arbejde med organisationen, står udenfor organisationens normale hierarki, men i kraft af sin involvering gen-

nem ledelsen, opnår hun en autoritet, som kan gøre relationen til medarbejderne asymmetrisk, men som hun kan arbejde aktivt med gennem sin kommunikation, men hun kan og skal ikke undgå den. Det, at hun kommer udefra og dermed ikke er involveret personligt i organisationen, gør relationen rent faglig.



## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# ETIK

Jeg har valgt at skabe et teoretisk fundament gennem Løgstrups, Sartres og Habermas' etikker. De arbejder alle tre med deontologiske etikker, som jeg synes supplerer hinanden. Filosoferne har levet på samme tid og dermed udarbejdet deres teorier på nogenlunde samme tid. De har lignende udgangspunkter og alligevel forskellige fokus, som hver især bidrager i arbejdet med

etiske problemstillinger. Når jeg har redegjort for de etiske tanker, vil jeg sammenholde dem med Luhmanns systemteori for at sætte dem i en sammenhæng.

## LØGSTRUP

Knud Ejler Christian Løgstrup (1905-1981) var dansk filosof og teolog. Han blev student fra Met-

ropolitanskolen i 1923 og cand. theol. i 1930. I 1943 blev han professor i etik og religionsfilosofi ved Århus Universitet og senere æresdoktor ved universitetet i Lund i 1965 og ved universitetet i Marburg i 1977.

### TILLID OG ANSVAR

Løgstrup taler om, at der findes en naturlig tillid mellem mennesker, som altid er til stede, med mindre den bliver brudt. Vi er henvist til hinanden, og alt, hvad vi gør mod hinanden, har en betydning. Det kan ikke gøres om eller rettes op på af andre mennesker, så al svigt er uoprettelig (Løgstrup 1956; 13). Dette tilfører et stort ansvar til det at omgås andre mennesker. Ikke mindst til arbejdet som konsulent. Ifølge Løgstrup er vi alle afhængige af dem, vi omgås og påvirkes af, på trods af at vi ikke tror det. Han skriver om en ubevidst forestilling om, at vi tror, at vi kun til tider tangerer andre menneskers verden, selvom vi i virkeligheden hører med til den; at vi ikke er bevidste om det ansvar, vi har for andres liv, men tror at den enkelte kun selv har ansvar for sit eget liv (Løgstrup 1956; 25). Hvorvidt

konsulenter føler sig ansvarlige for deres klienters liv, vil jeg lade være op til den enkelte konsulent at forholde sig til, men jeg synes, at det er en god pointe, at vi altid påvirker andre mennesker, når vi er i kontakt med dem, hvor kort kontakten end må være. Man kan eksempelvis forestille sig en svært overvægtig kvinde, der nyder en is på den første forårsdag. Mens hun sidder for sig selv på en bænk, kommer der et ungt par forbi, som kigger fordømmende på hende. Det er ikke sikkert, at det unge par tænker over, hvad de gør, men de kan have ødelagt en ellers dejlig dag for kvinden blot gennem deres blik.

På samme måde påvirker en konsulent de mennesker, hun arbejder med, og det kan være gennem tilsyneladende små ubetydelige handlinger. Da andre mennesker ikke kan rette op på tillidsbrud, eller andet som kan have såret eller på anden måde påvirket en person, er det vigtigt, at konsulenten selv er så meget til stede i nuet, at hun opfatter det, hvis hun gør noget galt, og dermed selv kan rette op på det igen. Kun på den måde kan hun



undgå at svigte uopretteligt. Konsulenten repræsenterer ikke kun sin egen person, ligesom hun ikke kun repræsenterer sit fag eller den metode, hun arbejder med. Hendes tilstedeværelse vil være repræsenterende for den virksomhed, hun arbejder for, ligesom nogle medarbejdere vil have en forudindtaget holdning til konsulentarbejde generelt baseret på andres erfaringer, som de har hørt om.

Termen *konsulent* bruges meget bredt, og mange har hørt om konsulenter, som udførte forskellige former for konsulentarbejde. Medarbejdere er de sidste 25 år blevet præsenteret for konsulenter, som eksempelvis Carsten Mørch, der har afholdt kanindræberkurser, og Claus Meyer, der har afholdt konkurrencer i madlavning mellem medarbejdere, samt andre aktiviteter arrangeret af arbejdsmiljøkonsulenter designet til at øge sammenholdet. Firmaer som Team Jobpower bliver hidkaldt til skrantende organisationer, hvor de holder peptalks om, hvordan den enkelte medarbejder er ansvarlig for at møde glad op på arbejde hver dag ([\[power.dk\]\(http://power.dk\)\). Nogle medarbejdere får noget ud af sådanne kurser og temadage, mens andre forholder sig undrende overfor, hvordan det skal gøre dem bedre i deres arbejde.](http://www.job-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Man kan forestille sig at alle disse erfaringer, som medarbejdere i fællesskab har gjort sig med konsulentbranchen, spiller ind i den enkeltes tilgang til et udviklingsforløb med en konsulent. På den måde kan man sige, at konsulenten – som begreb – potentielt har brudt medarbejderens tillid, allerede inden de mødes. Derfor vil en konsulent risikere at skulle begynde forløbet med at opbygge tillid, i stedet for at blive mødt med den naturlige tillid, som Løgstrup taler om.

Medarbejdernes skepsis kan være et resultat af konsulentarbejdets historik, eller samfundet kan have ændret sig siden Løgstrups tid, så den naturlige tillid ikke længere findes (i så høj grad). Men ifølge Løgstrup er sagen den, at fordi vi er afhængige af hinanden, har vi også et ansvar overfor de mennesker, som vi omgiver os med. Løgstrup taler om kærlighed.

Ikke kærlighed i en lidenskabelig, venskabelig eller familiær sammenhæng, men *naturlig kærlighed* mellem mennesker i kraft af den påvirkning vi har på hinandens liv, og deraf det ansvar som følger med. Når vi altid er afhængige af hinanden og altid påvirker hinandens liv, løber vi også en risiko ved at omgås andre. Afhængigheden kan misbruges, og dette kan kun undgås gennem den naturlige kærlighed (Løgstrup 1956; 164). Den naturlige kærlighed eksisterer kun i kraft af afhængigheden til hinanden, men den er ikke givet. Selvom kærligheden ikke skulle være til stede, kan et menneske alligevel handle, som det ville have gjort, hvis kærligheden havde været der, men det gør det af andre grunde.

*Det kan være af næsten alle slags [grunde]: en frygt, skabt af en bestemt forståelse eller af en ubestemt fornemmelse af, at der ved ens tilværelse er noget ufravigeligt, en instans på en eller anden måde. En stolthed, der ikke vil se sit liv gjort værdiløst. Et vildt, sanseligt had til undertrykkere. Eller bevæggrunden kan være en selvretfærdighed, i hvilken man vil kunne sige til sig selv*

*eller Vorherre: jeg gjorde, hvad jeg skulle! Den kan være et ønske om at afvoinge tredjemand, der er vidne til ens fremfærd, respekt. Eller man vil ikke være fejg, uhæderlig, uoprigtig, ansvarsløs. Også et livssyn kan bevæggrunden være, en metafysisk begrundet generositas som hos Spinoza, en lyrisk glæde over tilværelsens skønhed og æventyrlighed – eller en fasttømret og håndfast anvendelig ideologi (Løgstrup 1956; 164).*

Konsulenten kan udføre sit arbejde af mange grunde, men hvis hun skal være etisk korrekt, skal hun ifølge Løgstrup gøre det ud fra kærlighed til mennesker. Han siger i samme omgang, at hun ikke nødvendigvis føler kærlighed til alle mennesker, men at hun alligevel vil være i stand til at udføre det arbejde eller den handling, som hun kan forestille sig, kærligheden ville have fået hende til, og at der kan være andre grunde til, at hun gør det. Frygt vil sjældent være grunden, men Løgstrups andre eksempler kan eventuelt være i spil. Konsulenten kan eksempelvis have en stolthed i forbindelse med sit arbejde, som for enhver pris må opretholdes, eller hun kan have

en så stærk overbevisning, at den overskygger den konkrete situation. Under alle omstændigheder mener Løgstrup, at konsulenten er i stand til at reflektere over, hvilke handlinger den naturlige kærlighed ville have medført og handle ud fra det.

Løgstrup beskriver, hvordan mennesker har en række meninger om, hvordan ting skal være. Jo mere definitive de er, jo vigtigere er det, at man ikke distraheres, når man arbejder på at nå sit mål i at få tingene til at være, som man mener de skal. Han kalder dette *forståelsesløse meninger* og beskriver, hvordan forståelsen for tingen må vente, indtil fuldkommenheden er nået (Løgstrup 1956; 35-36). Når han beskriver dette, lyder det som om han taler om materielle ting, men jeg tillader mig at føre synspunktet over på arbejdet med mennesker. Forståelsen for mennesket, eller forståelsen for kompleksiteten mellem en gruppe mennesker, vil kunne gå tabt, hvis konsulenten har en for fast ide om, hvordan resultatet af hendes arbejde skal se ud. Målet bliver det vigtigste, og alle midler legaliseres for at nå det.

Når mennesker handler udelukkende ud fra, hvad de selv kan få ud af deres handling, taler Løgstrup om *ulidenskabelig selviskhed* (Løgstrup 1956; 151). Løgstrups deontologiske etikbegreb begrundes i bevæggrundene bag handlingerne. Dette danner kontrast til utilitarismen, hvor blandt andet Bentham (1748-1832) arbejdede med begreberne lyst og smerte, og hvor han beskrev egeninteressen som en naturlig og legitim drivkraft for handlinger (Troelsen 1995; 39).

Løgstrups etik stiller ikke krav til konsulentens arbejde men også til motivationen for det. Det bliver dermed afgørende for konsulentens etik, hvorvidt arbejdet udføres, udelukkende fordi konsulenten har fundet sit drømmejob og nyder at udføre det, eller om konsulenten udfører sit job ud fra kærlighed til sine medmennesker. Den konsulent, som udelukkende udfører sit arbejde med tanke på, hvad hun kan få ud af det, hvilken rolle hun selv kan spille, og hvordan hun kan udnytte situationen til sit eget bedste, er altså ulidenskabelig selvisk ifølge Løgstrup.

Løgstrup siger dog ikke, at handlingen er ond, fordi den kommer den handlende til gode. Det afhænger af, hvordan den handlende ser sit liv. Hvis hun kun opnår lykke ved materielle glæder, og aldrig kunne finde på at gøre noget uden at få noget igen men lever på andres bekostning, betegner Løgstrup det som af det onde. Hvis hendes livsforståelse derimod er sådan, at andres lykke og ulykke påvirker hendes, mener Løgstrup ikke, at hendes handlinger gør hende ond, hvis hun opnår glæde ved at bringe andre glæde. (Løgstrup 1956; 155).

### SARTRE

Jean-Paul Sartre (1905-1981) var fransk eksistentia­list og forfatter. Indtil 1945 underviste han på forskellige skoler, og derefter brugte han sit liv på at skrive. Han sad et år i fængsel under 2. Verdenskrig og var et symbol for de franske intellektuelles modstand mod nazismen. I 1964 fik Sartre nobelprisen i litteratur men afslog den.

### FRIHED OG TILLID

Sartres etikbegreb er tosidet. Han arbejder både med en *eksistentia­listisk etik*, hvor han taler om, at eksistens kommer før essens, at mennesket ikke er hvad det er, men det bliver, hvad det gør sig til. Det har en fri vilje, og gennem den skaber det sin identitet. På den måde er al handlen udtryk for subjektiv interesse, og det betyder, at der ikke findes objektive etiske værdier, idet mennesker selv vælger og skaber deres værdier. Men Sartre arbejder også med en *kommunikativ etik*, hvori der eksisterer etiske værdier. Det er dog ikke krav, som man er tvunget til at opfylde, idet mennesket er frit til at sætte sine egne mål. Sartre ser disse værdier som udtryk for det mennesket mangler og som opstår i konkrete situationer, som menneskers krav til sig selv. Sartres etik er ikke en pligt-etik som Løgstrups, idet Sartre ser pligt som tvang, det kan være enten beherskelse eller vold, og dette tager han afstand fra. Derimod betegner Sartre etik som *frihedernes forening*. Etikken er et fællesskab, som er præget af uegennyttig og spontan hjælp­somhed overfor hinanden uden

nogen former for vold. Hjælp er en gave til den der hjælper, idet det er et udtryk for tillid at lægge sin frihed i andres hænder. Begge parter skal være opmærksom på, at den andens frihed er værdifuld, og de andre er en betingelse for det gode liv (Rensch 2000; 86-88).

Ses konsulentarbejde i dette lys, må det ses som en gensidig gave. Klienten viser konsulenten tillid ved at lægge sin frihed i hendes hænder. De giver og modtager dermed begge en gave, forudsat at de er opmærksomme på den værdi, som ligger i hvert menneskes frihed. Den etisk forsvarelige konsulent løfter denne opgave ved at tage vare på klientens frihed og værdsætte den, mens klienten løfter opgaven ved at vise konsulenten tillid. En krølle på dette kan være, at det sjældent er medarbejderen, der tager initiativ til at indgå samarbejde med en konsulent, og at det dermed er ledelsen, der lægger sine medarbejderes frihed i konsulentens hænder. Dette pålægger konsulenten et endnu større ansvar i forholdet, idet hun ikke længere handler på vegne af sig selv, men bliver en forlængelse af ledelsens

intentioner og handlinger. Det fratager hende dog ikke hendes personlige etiske ansvar, men forstærker derimod vigtigheden af at være bevidst om, hvordan hun varetager sit ansvar.

Sartre forstår altså tillid som noget, vi bør udvise overfor andre mennesker for at give dem muligheden for at tage det ansvar, der ligger i, at vi lægger vores frihed i deres hænder. Dette ligner Løgstrups tillids-begreb, men der er forskelle. Løgstrup talte om, at vi har en naturlig tillid, som er til stede, indtil den bliver brudt, hvorefter den er svær at genskabe. Den tillid pålægger den anden et ansvar i forhold til at holde sin næstes liv i sine hænder, til forskel fra den tillid som Sartre taler om, og som er et ansvar, man giver den anden mulighed for at tage. Forskellen i Løgstrups og Sartres tillidsopfattelse ligger i, hvorvidt den anden pålægges et ansvar, eller om den anden gives en mulighed for at tage et ansvar.

Når vi indgår i relationer med hinanden – i en arbejdskontekst eller i en privat kontekst – og viser hinanden tillid, gør vi det dermed

enten ud fra den betragtning, at der findes en naturlig kærlighed mellem mennesker, og vi altid vil hinanden det bedste. Eller det kan være ud fra den betragtning, at vi både giver og modtager en gave ved at udvise tilliden, idet vi giver friheden fra os ved at gøre det. Enten er det en naturlighed, eller også er det en smuk gestus

### VOLD OG KRAFT

Sartre taler om krydsfeltet mellem vold og kraft. Kraften opnår positive resultater i overensstemmelse med tingenes natur, hvorimod volden er destruktiv. Som eksempel på forskellen bruges handlingen at stikke et sværd i en skede. Hvis sværdet ubesværet glider i, manifesteres en kraft, idet handlingen er i overensstemmelse med både sværdets og skedens natur. Men hvis sværdet stikkes skævt i, det bøjer, og skeden går i stykker, er der tale om vold. Hvis hensigten var, at sværdet skulle i skeden for enhver pris, er resultatet opnået gennem brug af kraft, hvilket gør begreberne tvetydige, hvorfor Sartre bruger udtrykket *at forcere* (Sartre 1995; 19-20). Voldsbegrebet lægger sig op af Løgstrups be-

greb af forståelsesløse meninger, hvor man gennemtvinger en forandring uden at have forståelse for tingens natur (jf. afsnittet Tillid og Ansvar; 18).

Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt målet helliger midlet. Arbejdsmiljøkonsulenter vælger et teoretisk ståsted, som er afgørende for, hvordan de arbejder. En konsulent anvender en given teori som metode for sit arbejde. Når konsulenten kommer ud på arbejdspladsen og skal opstarte forløbet, er det i de fleste tilfælde fordi nogen (som regel ledelsen) har vurderet, at der er behov for forandringer på arbejdspladsen. Derfor er en arbejdsmiljøkonsulents arbejde i en organisation i sin natur en omvæltning i organisationen og dens medlemmers dagligdag. Hvis ikke denne omvæltning er ønsket af alle medlemmerne, eller hvis ikke de kan se meningen med omvæltningen eller med metoden, risikerer konsulentens arbejde at bære præg af vold, som Sartre beskriver det.

Jeg har nogle gange haft fornemmelsen af, at skulle overtale medarbejdere til at tro på den metode,

som deres ledere havde bestemt, var den rigtige for arbejdspladsen. Erfaringen fortalte os, at medarbejderne ville være glade for forløbet, når de kom rigtigt i gang. I tilfælde hvor medarbejdere ikke er interesserede i det forløb, som de er stillet i udsigt til, vil de fleste konsulenter givetvis forsøge at hjælpe medarbejderne til at finde mening med det og derigennem opnå interesse. Denne hjælp er en vigtig del af konsulentens arbejde, idet medarbejderne skal have informationer for at kunne tage stilling til metoden. Men den må ikke misbruges (jf. afsnittet Magt; 49) til at "overtale" medarbejderen til noget, som denne ikke har det godt med, idet det da vil være udøvelse af vold.

På den ene side kan man argumentere for, at vedkommende måske ikke ved, hvad der siges nej til, før det er forsøgt. På den anden side kan der argumenteres for, at medarbejdere i vores samfund er voksne og ansvarlige mennesker, som har solgt deres arbejdskraft, hvilket dog ikke betyder, at de har solgt hverken deres sjæl eller deres etik. Fordi vi lever i dette hyperkomplekse samfund, hvor

vi hver især danner vores identitet på forskellige måder (jf. afsnittet Identitetsdannelse i det hyperkomplekse samfund; 67), er der også utrolig mange forskellige tilgange til det at have et arbejdsliv. Dette bevirker, at medarbejdere går på arbejde af forskellige grunde, hvilket igen bevirker, at der er forskel på, hvad de er villige til at lade være en del af deres arbejdsliv.

Sartre bruger også et andet eksempel til at forklare forskellen mellem vold og kraft. Hvis man trækker proppen op af en flaske for at drikke indholdet, bruger man en kraft. Hvorimod man bruger vold, hvis man knækker flaskehalsen for at få indholdet ud. Volden dukker op, når kraften ikke længere slår til. Derfor er vold en svaghed. Men han fører eksemplet videre ved at forestille sig at være ved at dø af tørst og derfor knække flaskens hals for at kunne drikke indholdet. I det tilfælde vil volden være irrelevant i forhold til handlingens mål. Men knækkes flaskehalsen i en social sammenhæng, hvor det ikke er accepteret, vil handlingen bryde med de sociale bånd og dermed igen være vold.

Der er kun tale om vold, ifølge Sartre, når volden er mod noget, som kan assimileres med noget menneskeligt (Sartre 1995; 21). Derfor er den tørstendes vold mod flasken ikke relevant, til forskel fra en tilsvarende vold, som finder sted i en social kontekst. Her er det ikke direkte volden, som finder sted mod flasken, som er relevant, men den effekt den har på det menneskelige – nemlig på fællesskabet.

Arbejdsmiljøkonsulenter arbejder med mennesker og med menneskelige fællesskaber, hvorfor det er aktuelt at overveje den vold, man risikerer at påføre andre eller sig selv. Hvorvidt vold kan være acceptabelt eller måske endda af det gode, hvis resultatet i sidste ende bliver godt og kommer mange mennesker til gode, som utilitarismen hævder. Nogle konsulentfirmaer lever direkte af noget, som kan kategoriseres som vold mod medarbejderne. Når man sender en virksomheds medarbejdere ud på overlevelsesture eller andre grænseoverskridende aktiviteter, tager man dem væk fra deres vante måde at omgås hinanden på. Dette er meningen

med mange kurser, og målet er ofte, at det skal give bedre sammenhold og samarbejde. Man kan så overveje etikken i at lade sine medarbejdere whitewater rafte ned ad en norsk elv ([www.team-builder.dana10.dk](http://www.team-builder.dana10.dk)). Der kan her være tale om en form for dekonstruktion af medarbejdernes naturlige måde at omgås hinanden på, i den arbejds-kontekst som de normalt indgår i. Er medarbejderne indstillede på, at en del af deres arbejde er at overnatte i en bivouak i skoven, så er der ikke noget problem. Men den medarbejder, der tror, hun er ansat som sekretær, kirurg, fabriksarbejder, eller noget andet som normalt ikke inkluderer mi-litært udstyr, vil muligvis opleve det som en voldshandling mod hendes person, når der stilles forventninger til hende, som ligger så meget ud over hendes jobbeskrivelse. Volden opstår i det øjeblik, hvor hun har så meget i klemme, at hun ikke har et reelt valg til at sige fra. Man kan forestille sig situationer, hvor hun er bange for at miste sit arbejde, eller hendes sociale status på eller udenfor arbejdspladsen kan være på spil, hvis hun ikke følger stedets normer.



Når målet er en organisatorisk enhed af midlerne, vil vold være en ændring af den totale serie af midler og deraf også af målet. Målet ændrer sig, når midlerne gør det, og det forstærker, at volden er vold (Sartre 1995; 22). Konsulentens fokus vil ændre sig, hvis hun tyer til vold, og dermed vil volden overtage situationen, idet det oprindelige mål glider i baggrunden.

## HABERMAS

Jürgen Habermas (1929-) er tysk filosof og sociolog. Han var professor i filosofi og sociologi ved Frankfurt Universitetet fra 1964 til 1971, og fra 1971 til 1983 direktør for Max Planck-Institutet i Starnberg.

Habermas' etikbegreb er relativt, idet det stræber efter det gode liv, hvilket må tænkes at være afhængigt af et givent samfund eller kultur. Det gør det relevant at se nærmere på samfundsstrukturen, samt medtænke organisationskultur i de etiske overvejelser, for overhovedet at finde frem til, hvad det gode liv indeholder. Derfor vil

jeg senere vende tilbage til netop disse aspekter af arbejdslivet, for på den måde at nuancere etikbegrebet. Hvor det gode liv ifølge Sartre er afhængigt af menneskets frihed, lægger Habermas større vægt på kommunikation, samtale og argumentation

## HABERMAS' KOMMUNIKATION

Habermas definerer kommunikation, som de interaktioner hvor deltagerne koordinerer deres handlingsplaner i forståelse med hinanden. Han uddyber sin definition med at differentiere mellem den objektive og den subjektive verden. Den objektive verden er den verden, som består af en gruppes legitimt styrede interpersonelle relationer, og skal ikke forveksles med den objektivitet, som Habermas taler om i forbindelse med at opfatte andre mennesker objektivt. Den subjektive verden er den helhed, som den enkelte oplever gennem sine egne oplevelser. I kommunikationen mellem mennesker findes der eksplicit sproglige forståelsesprocesser, hvor aktørerne rejser gyldighedskrav, for at opnå forståelse med hinanden

indenfor enten den objektive eller den subjektive verden (Habermas 1996; 43-44).

### ETIK GENNEM DISKURS

Hvor Løgstrup og Sartre har forholdsvis faste ideer om, hvad der er etisk rigtigt, mener Habermas, at man når frem til etikken gennem samtale. Han arbejder med Immanuel Kants (1724-1804) kategoriske imperativ: *Handl som om maksimen for din handling gennem din vilje skulle blive en almen-gyldig lov*. Men han nyformulerer den ved at lade etikken fremgå gennem diskurs og ikke gennem den enkeltes overvejelser, som Kant gør. For at en norm kan opnå gyldighed, mener Habermas at alle, der er berørte af den, skal opnå enighed om, at den er gældende. Han arbejder med en universaliseringsgrundsætning, som han kalder (U), og som fungerer som en argumentationsregel, der skal muliggøre enighed i praktiske diskurser.

*(U): Enhver gyldig norm må opfylde følgende betingelse: at de følger og bivirkninger, der (antageligt) bliver*

*resultatet ved tilfredsstillelse af hver enkelts interesse, hvis den følges generelt, kan accepteres af alle berørte parter (og foretrækkes frem for følgerne af de kendte alternative reguleringsmuligheder)* (Habermas 1996; 52-53).

Som jeg var inde på i forbindelse med Løgstrups tillidsbegreb, kan det virke, som om der kan mang-le tillid til konsulenter, i kraft af deres position som konsulenter. Ifølge Løgstrup kan brudt tillid kun genskabes af den, der har brudt den. Dette er Habermas ikke enig i. Han mener godt, at vi kan undskylde på andres vegne, og at dette kan genskabe tilliden. På samme måde som man kan se på neurotiske mennesker eller på små børn og undskylde deres opførelse med tanke på behandling eller træning, mener Habermas, at vi kan se på normale voksne mennesker. En tredjeperson kan undskylde en krænkelse med eksempelvis: "han mente det ikke" eller "han vidste ikke, at ...". Den slags undskyldninger fungerer som reparationer, hvis den krænkede godtager dem, og de fungerer i kraft af, at vi

har mulighed for at omfortolke dagligdagssituationer ved at se mennesker objektivt.

## OBJEKTIVITET

Habermas taler om, at man i kortere tid kan indtage en objektiv indstilling til andre mennesker. Den kan fremstå på mange måder, men den er begrænset:

*den kan omfatte afsky og frygt, den kan omfatte medlidenhed eller endog kærlighed, men ikke alle former for kærlighed. Men den kan ikke omfatte de relative følelser og indstillinger, der betyder involvering og deltagelse med andre i interpersonelle menneskelige forhold; den kan ikke omfatte harme, taknemlighed, tilgivelse, vrede eller den form for kærlighed, som to voksne mennesker kan siges at føle gensidigt for hinanden. Hvis ens indstilling mod en anden person er fuldstændig objektiv, så kan man måske kæmpe med ham, men man kan ikke skændes med ham, og selvom man måske kan tale med ham, endog forhandle med ham, kan man ikke diskutere med ham. Man kan højst lade som om man skændes eller diskuterer med ham (Habermas 1996; 29).*

Jeg tolker kærligheden, som objektiviteten kan indeholde ifølge Habermas, som noget lignende den naturlige kærlighed, som Løgstrup taler om. Altså en kærlighed, som eksisterer i kraft af bevidstheden om, at vi påvirker hinanden og derfor er afhængige af hinanden. Habermas er dog ikke nærmere inde på en definition af kærlighedens karakter end, at det ikke er den form for kærlighed, som to voksne mennesker gensidigt kan føle for hinanden, og dermed ikke en kærlighed hvor man indgår i et subjektivt forhold til den anden.

Habermas stiller begreberne op overfor hinanden i forhold til, hvad man kan og ikke kan, når man er objektiv overfor et andet menneske. Man kan kæmpe, men ikke skændes, hvilket må skulle forstås som, at Habermas definerer en kamp, som noget en person holder hos sig selv, og ikke som noget relationelt. Den anden kan være en del af kampen, men ikke én den kæmpende forholder sig til eller prøver at forstå. Dermed foregår en sådan kamp kun hos den kæmpende, og selvom den anden muligvis befinder sig i

kampen, så er det kun som statist. Et skænderi stilles derimod op som en modsætning. Altså som en relationel handling, som begge parter er en del af. Man må også gå ud fra, at den anden ser sig som en del af den førømtalte kamp, men at forskellen ligger i den kæmpendes opfattelse af situationen. På samme måde opstilles modsætningsforholdet at tale og forhandle mod at diskutere. Man kan ifølge Habermas godt tale og forhandle med en person, som man ser objektivt på, men man kan ikke diskutere. Her går jeg ud fra, at Habermas definerer en diskussion som en samtale, som to personer går ind i, med det for øje at forstå den anden og dennes argumenter, hvilket kan sidestilles med dialog, som jeg senere vender tilbage til (jf. afsnittet Dialog; 47).

Forstået på den måde, er der både ligheder og forskelle mellem Løgstrups og Habermas' definition af kærligheden. Den afhængighed og det ansvar, som Løgstrups kærlighedsbegreb indeholder, eksisterer ikke i Habermas' begreb. Her er objektiviteten derimod en fordel, som giver os mulighed

for i kortere tid at se mennesker og forholde os til deres handling uden at se dem som subjekter og dermed sætte os selv i deres sted og forsøge at forstå dem. Vi kan derimod observere dem og forholde os til vores observationer uden nødvendigvis at behøve at tolke dem.

Habermas taler om, at en tredje persons objektive indstilling kan ophæve to personers kommunikationsroller (Habermas 1996; 30). At en person udefra kan gå ind i en kommunikationssituation og ved sin objektive indstilling ophæve hvilke moralske grunde, der måtte være til en given handling. Jeg forestiller mig en konsulent, som hyres af en virksomhed, og som gennem sin interaktion, eller muligvis ved sin blotte tilstedeværelse, kan påvirke eller omfortolke gældende moral i virksomheden eller i en personalegruppe. Det virker ikke usandsynligt, at de involverede parter i en eventuel konflikt ville se anderledes på situationen, hvis der kom en tredjepart ind. At selve bevidstgørelsen ville give dem mulighed for at se sig selv og situationen i et nyt perspektiv.

Objektiviteten giver dermed personerne mulighed for at omforholke situationer. Forstået på den måde, at når de indgår i en subjektiv relation med andre mennesker, danner de sig en mening, men denne mening kan ændres ved at indtage den objektive indstilling.

## NORMER

Habermas siger, at *burde* gøre noget betyder at *have grunde* til at gøre noget (Habermas 1996; 33), og der kan findes mange forskellige grunde til at udføre det samme stykke arbejde. Grundene kan være mere eller mindre etisk begrundede, og alt efter hvilket syn man har på etikken, kan de være mere eller mindre etisk forsvarlige. Set ud fra Habermas' etiske perspektiv, vil det rigtige være at udføre arbejdet, således at alle implicerede er enige om, at det gøres på den rigtige måde, og så det udgør mest muligt gavn for alle involverede. For at vide om det er tilfældet, må man nødvendigvis spørge alle, om de er enige. Men da dette speciale er overvejende teoretisk, vil jeg gøre det næstbedste og overveje de forskel-

lige holdninger, som jeg begrundet kan forestille mig, at de implicerede kan repræsentere. Dog har jeg i forbindelse med et kursus, jeg har afholdt, uddelt spørgeskemaer, hvor jeg har spurgt ind til, hvordan deltagerne oplevede dele af kurset.

Når spørgsmål om, hvad man bør gøre, reduceres til spørgsmål om, hvad man vil gøre, og hvordan det kan gøres, siger Habermas, at det bliver et spørgsmål om ren og skær klogskab, og dermed kommer det til kun at handle om formålstjenlig adfærd. Når utilitaristen eksempelvis arbejder med den sociale velfærd ved at spørge til, hvad hun bør gøre, forstår hun normer som instrumenter, som kan bruges ud fra et synspunkt om social nytte. Denne holdning deler Habermas ikke. Han mener, at anskuelsen udelukker noget vigtigt i opfattelsen af de pågældende praksisser. At der er tale om et: "*komplikeret net af indstillinger og følelser, der udgør en vigtig del af det moralske liv, som vi kender det, og som er i modsætning til den objektive indstilling. Det er kun ved at være opmærksom på disse former for følelsesmæssige indstillinger, at vi fra tingene, som vi kender dem,*

*atter kan få en fornemmelse af, hvad vi mener, dvs. af alt det, vi mener, når vi i moralens sprog taler om svigten, ansvarlighed, skyld, fordømmelse og retfærdighed”* (Habermas 1996; 33). Den objektive indstilling, som er på tale, er den samme, som tidligere er omtalt i forbindelse med Habermas. Altså en tilstand, hvorigennem vi i kortere tid kan anskue andre mennesker og bære over med handlinger, som vi normalt ikke ville acceptere, men det er ikke en tilstand, vi kan være i ret længe ad gangen. Der eksisterer netop dette komplicerede net af indstillinger og følelser, hvor vi har mulighed for at se moralen igennem. Habermas taler endda om, at følelser har den samme betydning for den moralske bedømmelse af handlingsmåder, som iagttagelser har for den teoretiske forklaring af kendsgerninger (Habermas 1996; 34).

De menneskelige følelser er dermed ifølge Habermas en vigtig faktor for at nå frem til normer, ligesom diskursen er det. Hvor Løgstrup og Sartre har mere faste forståelser af normer, som de bygger deres etikker på, mener Habermas, at vi når frem til normer og

dermed etik ved at samtale. Men for at kunne samtale, må man nødvendigvis have et medie at gøre det igennem – et fælles sprog. Her opstår der en forhindring, idet Habermas taler om, at vi fejlagtigt tror, at normative udsagn kan være gyldige eller ugyldige på samme måde som deskriptive udsagn kan være det. Han begrundet fejlagtigheden i dette med G.E. Moores undersøgelser af prædikaterne ”gul” og ”god”. Moore tager udgangspunkt i, at etik nødvendigvis må være et spørgsmål om, hvad der er god opførsel. Men den gode opførsel er et sammensat begreb, som på den ene side består af opførsel, som både kan være god, dårlig og ligegyldig. På den anden side består det af god, som også kan beskrive meget andet end opførsel. God er dermed en egenskab, som er fælles for opførsel og meget andet. Når den gode opførsel undersøges, risikerer vi ifølge Moore, at forveksle denne egenskab med en egenskab, som ikke deles af de andre ting, og gennem dette slutter Moore, at der begås en fejl i etikken, fordi man ikke kan vide, hvad god opførsel virkelig er (Rensch 2000; 20). Habermas bru-

ger dette til at beskrive, hvordan "god" og "rigtig" må sammenlignes med prædikater på højde med "sand", og ikke bruges som egenskaber som "gul" og "hvid".

Normative udsagn, som umiddelbart virker sande, kan dermed ikke kategoriseres som sande, idet normer nærmere kan opfattes som bestemmelser for adfærd end som beskrivelser. Konsulenten kan ikke bero sig på normer, som hun tror hun ved, er gyldige, men må derimod indgå i samtale med den eller de personer, som hun arbejder med. Deres følelser og deres opfattelse af situationen er et vigtigt element i forståelsen af situationen og dermed i afgørelsen af etiske spørgsmål. I praksis kan man forestille sig situationer, hvor det ikke er muligt at inddrage alle parter i en samtale omkring etik, hvilket ifølge Habermas' teori ikke er forsvarligt. Men den praktiske forhindring, som kan ligge i eksempelvis tids- og ressourcemangel, gør det vigtigt for konsulenten at have en menneskelig forståelse for, at alle ikke tænker ens eller har de samme behov samt en godt udviklet evne til at tolke andre mennesker og sætte sig i deres sted.

Når vi ikke kan vurdere normative sætningers gyldighed ud fra samme kriterier, som vi vurderer deskriptive sætninger ud fra, må vi nødvendigvis have andre kriterier at bedømme dem efter. De normative sætninger kan ikke dømmes til at være enten sande eller falske, da det er værdien for deskriptive sætninger. Habermas tager her Toulmins argumentationsmodel i brug, og benytter den til at vurdere de normative sætningers gyldighed med – frem for deres sandhed (Habermas 1996; 42). Dermed må en norm kunne begrundes med et argument, indeholdende minimum påstand, belæg og hjemmel. Selv-om en norm er socialt gældende, og dens gyldighed kan begrundes diskursivt, kan den dog anses for at være uberettiget og muligvis ikke blive anerkendt (Habermas 1996; 48). Man kan eventuelt forestille sig en direktion, der stiller krav til sine medarbejdere, som begrundes ud fra ledelsens autoritet, men som medarbejderne ikke finder relevant i den objektive verden, som deres interne relationer udgør. Hvis sammenholdet mellem medarbejderne er stærkt, men loy-

aliteten til organisationen ikke er det, risikerer ledelsen at sådan en norm ikke anerkendes.

De interpersonelle relationer, som er en forudsætning for at indgå i en diskurs omkring etik, reetableres konstant, og dermed omformes forudsætningen for diskursen også. På dette grundlag konstaterer Habermas, at vi er tvunget til at antage, at: *"sagsforhold også eksisterer uafhængigt af, om de konstateres ved hjælp af sande sætninger eller ikke* (Habermas 1996; 47). Normerne ville miste deres mening, hvis ikke vi medregner aktørerne og handlingerne, som følger normerne.

Når normer brydes er det forbundet med sanktioner, idet normens moralske grundlag giver den krav på gyldighed. Men det er ikke sanktionen, der fremtvinger, at normen respekteres. Hvis det var tilfældet, var der tale om magt og ikke en gyldig norm (Habermas 1996; 62).

## OPSAMLING PÅ ETIKKEN

Etik er relationelt, og synet på etikken afhænger i høj grad af, hvordan man opfatter det menneskelige fællesskab. Løgstrup siger, at vi er pålagt et ansvar overfor alle, hvis liv vi kommer i berøring med, mens Sartre siger, at gennem udvisning af tillid kan vi tilbyde den anden at tage ansvaret. Ifølge Løgstrup har vi alle en naturlig tillid, med mindre den er blevet brudt. Hvis det sker, kan andre ikke genskabe tilliden, hvilket Habermas ikke er enig i. Han taler om, at vi har mulighed for at indtage en objektiv indstilling overfor andre mennesker og dermed omfortolke en situation. Dette kan eksempelvis ske ved, at en tredje person gør opmærksom på at se den krænkende objektivt. Dermed har tredje person bidraget med en reparation, som kan være med til at genskabe tillid mellem parterne.

Objektiviteten giver både muligheder og begrænsninger i forhold til relationer. Den giver mulighed for at træde et skridt



tilbage og observere situationen, for efterfølgende at træde tilbage i den subjektive relation. Men imens en person observeres objektivt, kan man ikke på samme tid være i en subjektiv relation med ham, så objektiviteten må bruges som et redskab og ikke som omgangsform.

Objektiviteten kan altså bruges i situationer, hvor en persons adfærd ikke giver mening eller er direkte forkert, og der giver den mulighed for at genobservere og omtolke situationen. Dermed er det muligt at reagere anderledes på situationen, end man ville have gjort, hvis man kun havde kunnet se personen subjektivt. Løgstrup mener, at vi indeholder en naturlig kærlighed, som vi bruger i relationen til andre mennesker, og at selvom den ikke er til stede, er vi i stand til at reflektere over, hvordan den ville have påvirket situationen og alligevel handle efter den. Habermas taler om, at etikken opstår i samtalen, og at vi når frem til, hvad der er det rigtige gennem diskurser.

Løgstrup og Sartre taler begge om vigtigheden af at have øje for processen. Løgstrup taler om, at man kan have forståelsesløse meninger, som gør, at man er så fokuseret på at gennemføre en ændring, at man overser menneskerne, man arbejder med, og man udelader at forstå dem, indtil man har gennemført ændringen. Sartre taler om det samme, og han kalder det vold, når en ændring gennemtvinges uden tanke og forståelse for mennesket.

I det foregående har jeg redegjort for tre varianter af etikteori. De tre teorier har ligheder og forskelle, og de supplerer hinanden. Løgstrup fokuserer på det mennesket indeholder, og som gør det etisk, og på hvordan man kan bruge det, Sartre fokuserer på menneskets frihed, og på at vold skal undgås, mens Habermas' fokus er mere relationelt og ligger i kommunikationen. Dette kan opfattes som det indholdsmæssige fundament for det kommende casearbejde, og for også at have et formmæssigt fundament vælger jeg at inddrage Luhmanns systemteori. Systemteorien giver et forståelsesgrundlag, som casen kan anskues ud fra.

## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# SYSTEMTEORI

Den case, som jeg senere vil bruge til at konkretisere teorierne, omhandler et kursusforløb i Værdsættende samtale. Værdsættende samtale bygger på socialkonstruktivisme og systemteori, hvorfor jeg finder det relevant at se den med Niklas Luhmanns systemteori som forståelsesramme. Ud over at harmonere med metoden i casen giver systemteorien desuden en teoretisk optik at anskue

mennesker og deres relationer igennem. I det følgende vil jeg redegøre for forskellige begreber indenfor systemteorien, og senere redegør jeg for dele af Værdsættende samtale.

Mennesket består ifølge Luhmann af forskellige systemer. Hjernen er et biologisk system, og bevidstheden er et psykisk system. Han skelner dermed mel-

lem det fysiske og det mentale, og kategoriserer det som to separate systemer, som ikke har nogen direkte påvirkning på hinanden, men som eksisterer i kraft af hinanden, idet de udgør hinandens omverden. Mennesket består yderligere af et socialt system, som ifølge Luhmann er kommunikation, og som dermed er relationelt. De forskellige systemer, som individet består af, er lukkede, og derfor får man ikke kendskab til det ene, ved at iagttage det andet. De opfattes som uafhængige af hinanden og som hinandens omverdener. Hvad individet er, afhænger af hvem der iagttager det, forstået på den måde, at hvis en læge iagttager individet, er det fortrinsvis et biologisk system. På en arbejdsplads, der arbejder med viden, vil der nærmere være tale om at se medarbejderne som psykiske systemer, men der vil også være en eller anden form for relation mellem virksomhedens medlemmer, som kræver, at man også ser sine medarbejdere som sociale systemer.

Psykiske systemer består af tanker og ligesom kommunikationen i de sociale systemer, forsvinder

de i samme øjeblik, som de opstår, hvorefter de erstattes af nye. Den kommunikation, som fandt sted i januar måned 2008, hvor jeg arbejdede med studenterorganisationen, eksisterer dermed kun i erindringen hos mig selv, og de andre som var en del af den. Derfor vil min gengivelse af den indeholde en tolkning, som jeg har foretaget, allerede inden jeg gengiver den. Dette er en mulig fejlkilde, som jeg er bevidst om, og som jeg forholder mig til ved at tilstræbe mest mulig objektivitet i min gengivelse af situationen. Desuden findes der yderligere en mulig fejlkilde i, at jeg arbejder med et socialt system, som jeg selv har været en del af, og som mine tanker, mit psykiske system, var omverden til. Denne fejlkilde tilstræber jeg naturligvis også at forholde mig så objektivt til som muligt. Den kan desuden også ses som en styrke, idet jeg har førstehåndskendskab til dette psykiske system, og frem for at interviewe konsulent, som arbejdede med organisationsmedlemmerne, kan jeg bare skrue tankerne tilbage, og erindre hvad jeg tænkte i situationen. Som allerede beskrevet forsvinder tanker dog i samme

øjeblik, som de opstår, hvorefter de erstattes af nye, så fejlkilden vil nærmere være, at jeg risikerer at huske forkert end den kendsgerning, at jeg var en del af situationen.

## SELVREFERENCE

*"Sociale systemer er uden tvivl selvreferentielle objekter"*, konstaterer Luhmann (Luhmann 2000; 501), hvilket han uddyber med, at man kun kan iagttage og beskrive dem som systemer, hvis man tager den omstændighed i betragtning, at de også relaterer sig til sig selv i enhver operation. Luhmann sammenholder begrebet reference med begrebet iagttagelse, og definerer det som en operation, der er med til at betegne en forskel (Luhmann 2000; 504). Selvreferencen bliver dermed en måde, hvorpå systemet differentierer sig fra sin omverden, og dermed definerer sig selv, altså en form for identitetsdannelse. Han arbejder med tre niveauer af selvreference.

**Basal selvreference** finder sted i opretholdelsen af relationer, det

kan eksempelvis være smil eller sproglige tilkendegivelser af den anden.

**Selvreferentialitet** forholder sig ikke til elementer i systemet, som den basale selvreference, men til processer. Det handler om, hvad der er socialt accepteret eller påkrævet, og lægger sig dermed op ad normer.

**Refleksion** finder sted, når individet forholder sig til sin egen og andres selvreferentialitet, og det kan give anledning til forandring, idet refleksion giver individet mulighed for at se sig selv i forhold til sin egen tolkning af omverdenen.

Den basale selvreference kan fortælle noget om relationen mellem individerne, om hvor stærk den er, og hvordan den opretholdes. Et af grundelementerne i Værdsættende samtale er, at når vi anerkender den anden, føler denne sig set og hørt, og vi giver dermed mulighed for, at personen kan vokse (jf Det helitropiske princip, 76). At anerkende hinanden er ikke kun at sige pæne ting til hinanden. Det er også små ting

som at give udtryk for, at man har set og hørt hinanden, og at selvom man ikke nødvendigvis er enige, har man hørt hvad der er blevet sagt, og accepterer at der er flere sider af hver sag.

Selvreferentialitet kan påvirke det sociale system i forskellige retninger og muligvis sige noget om klientens holdning til konsulenten og til situationen. Kursusdeltagere med korslagte arme og afvisende kropssprog fortæller eksempelvis ikke kun, at de ikke er tilfredse med situationen (hvis det er det, der er på færde – måske fryser de bare). De risikerer også at påvirke den i en sådan grad, at deres forestilling om, at de ikke kan bruge den til noget, går i opfyldelse (jf. Placeboeffekten, 76). På samme måde kan positiv selvreferentialitet have en opløftende virkning på det sociale system, når alle deltagere føler sig godt tilpas og accepterer eller endog nyder situationen.

Luhmann taler om, at *den selvreferentielle ordens lukkethed bliver ensbetydende med verdens endeløse åbenhed* (Luhmann 2000; 101). Hvad der er socialt accepteret

eller påkrævet i systemet ses i forhold til de muligheder, som foreligger udenfor systemet, og dermed bliver grænserne mellem system og omverden defineret, omverdenens muligheder kommer til syne, og gennem autopoiesis og penetration er det muligt for systemet at optage mulighederne, eller dele af omverdenens kompleksitet.

## SYSTEM OG OMVERDEN

Systemet må have en omverden, før selvreference er mulig. Systemet, eller individet, ser sig selv som forskellig fra denne omverden, og definerer sig selv ud fra forskellen. Luhmann taler om, at omverdenen er en forudsætning for systemets identitet, fordi identitet kun er mulig gennem difference (jf. selvreference). Hændelser i systemet ophører konstant, og efterfølgende hændelser kan kun produceres ved hjælp af difference mellem system og omverden. (Luhmann 2000; 200). Omverdenen indeholder en stor kompleksitet, og når den irriterer systemet, kan systemet en-

ten mindske omverdenens kompleksitet og højne sin egen ved at optage en del af omverdenens kompleksitet i sig selv. Eller systemet kan vælge ikke at lade sig irritere af omverdenens irritation, og dermed vil der ikke ske nogen påvirkning.

Når der sker en øgning af kompleksiteten i ét system, er det ensbetydende med, at der sker en øgning af kompleksiteten i alle andre systemers omverden (Luhmann 2000; 220), hvilket er en grund til, at den efterfølgende casebehandling ikke kun vil indeholde analyse af det sociale system, som er det direkte materiale. Systemets omverden vil også i høj grad blive belyst, da systemerne påvirker hinanden i så mange retninger, at det er umuligt at overskue. Det er dog muligt at danne sig et omrids af det, der er på færde, og dermed give et kvalificeret svar på opgavens problemformulering.

Systemet er altså ikke vigtigere end omverdenen, og systemteorien giver heller ikke svar på, hvor skellet går mellem systemet og dets omverden. Dette er af-

hængigt af den givne situation, og findes gennem iagttagelse.

*Når man iagttager sådanne systemer, kan man derfor samtidig forstå, hvorledes de praktiserer forskellen mellem system og omverden i relation til sig selv. Man kan beslutte sig for at ignorere denne grænsedragning og trække systemgrænserne på en anden måde; men det bliver da en ret vilkårlig operation, som må retfærdiggøre sig, hvis den til trods herfor vil påstå, at den alligevel bidrager til erkendelse. Det vil snarere være nærliggende at kræve, at en videnskabelig teori gør sit eget iagttagelseskema dækkende i forhold til det, som systemet selv anvender, altså at identificere systemet i overensstemmelse med systemet selv (Luhmann 2000; 221).*

Jeg vil følge Luhmanns anbefaling og identificere systemets ud fra, hvordan det forstår sig selv, og denne afgrænsning kan findes i afsnittet "AIESEC som system". Her vil jeg også redegøre for, hvordan systemet risikerer at møde irritation fra sin omverden, og hvordan det kan påvirkes af denne irritation.

Det, der kendetegner systemer og adskiller dem fra strukturer, er, at de har grænser. Grænserne har en dobbeltfunktion, idet de afskiller og forbinder systemet fra omverdenen, og elementer må dermed enten regnes med i systemet eller i omverdenen, mens der kan bestå relationer mellem system og omverden. Grænserne gør det muligt for systemet at åbne og lukke sig, og disse tilstande skal ikke ses som modsætninger, men der er tale om gensidig afhængighed internt i systemet og mellem system og omverden (Luhmann 2000; 66), så når Luhmann taler om, at sociale systemer er lukkede, er det ikke som en modsætning til åbne systemer. Det er derimod fordi, de er afgrænsede i forhold til deres omverden.

### AUTOPOIESIS

Fordi systemet er lukket, modtager det ikke noget fra andre systemer, og det må derfor nødvendigvis genskabe sig via sig selv. Denne genskabelse kalder Luhmann *autopoiesis*, og begrebet dækker over systemets

genskabelse af sine strukturer og elementer gennem selvreference. *Lukkethed fungerer som basis for åbenhed* (Luhmann 2000; 263). Systemets grænser er medvirkende til at definere systemet som forskelligt fra omverdenen, og dette er med til at gøre *autopoiesis* mulig. For at kunne genskabe sig, må systemet indeholde de nødvendige elementer, men Luhmann taler også om, at systemet kan penetreres af omverdenen og dermed få materiale til sin *autopoiesis*. Systemet bruger ressourcer fra omverdenen i form af stof og energi, men ikke elementer, til at genskabe sig. Hvordan noget i omverdenen påvirker et system, afhænger af systemets indre strukturer. Så selvom det lukkede system ikke optager elementer fra omverdenen, kan det godt påvirkes af hændelser (Luhmann 1997; 25).

At systemet er modtageligt for påvirkninger, er hele forudsætningen for at udføre konsulentarbejde i en organisation. Men det er interessant, at de interne strukturer er afgørende for, hvordan systemet reagerer. Systemet, som organisationen udgør, består



af adskillige systemer i form af de personer, som er i det. Så ligegyldigt hvor godt konsulenten mener at kende organisationen, kan hun aldrig med sikkerhed vide, hvordan hvert system – hvert individ – vil reagere, og dermed hvordan organisationen vil reagere. På samme tid er konsulenten selv et system, som reagerer på påvirkninger fra sin omverden, som i dette tilfælde udgøres af organisationen og dens medlemmer. Alt dette er yderst komplekst og umuligt at forudsige udfaldet af med nøjagtighed. Selvfølgelig kan man have nogle forestillinger om, hvordan mennesker reagerer, og gennem erfaring kan man blive bedre til at forudsige det, men alligevel overrasker mennesker ofte. Det er når, de gør det, at det bliver rigtig spændende at arbejde med dem, og det er også her, det er vigtigt at have sin etik på plads.

## MENNESKESYN

Systemteorien ser mennesket som en samling af systemer, som hver især udvikler sig i kraft af sig selv og med påvirkning af hin-anden og

andre systemer i deres omverden. Dermed må der have været noget til at begynde med, som har dannet grundlag for den udvikling, som systemerne har gennemgået, for at blive til det de er, hvilket passer sammen med Løgstrups tanker om, at menne-sket er skabt af en større kraft end os selv. Men man kan også vælge at se det som Sartre gør. At systemerne udvikler sig ud fra sig selv og dermed skaber deres eget indhold.

Habermas' tanker om, at mennesker når frem til etik gennem samtale, passer også sammen med systemteorien. Kommunikationen, altså det sociale system, er en del af mennesket, og det danner omverden for det psykiske system. Dermed vil de følelser, som det psykiske system består af, og som Habermas siger er vigtig for etikken, påvirke kommunikationen, og kommunikationen vil påvirke følelserne.

Det menneske, som er genstand i nærværende speciale, er dermed et menneske, som udvikler sig i kraft af ressourcer, som det allerede selv indeholder og med påvirkning fra sin omverden. Påvirkningen

kan foregå på forskellige måder, men jeg har valgt at fokusere på kommunikationen som primær påvirkningskilde. Jeg tror på, at kommunikationen er en vigtig del af menneskers liv og fællesskab med hinanden, og den kan bruges på mange måder. Det interessante ved kommunikation er jo netop, at det er et redskab, som alle kan bruge i praksis, ligegyldigt om de kender det teoretisk eller ej. Vi kommunikerer ud fra vores erfaringer og personlige overbevisninger, og det giver en styrke at kunne bruge kommunikationen bevidst. Den kan både bruges godt og ondt, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i næste afsnit.

### KOMMUNIKATION I SYSTEMET

Når Luhmann taler om sociale systemer som kommunikation, og at kommunikationen forsvinder i samme øjeblik den opstår, skaber det et behov i organisationen for, at kommunikationen er i stand til at gendanne sig. Den er et lukket system, så den skal være så stærk i sig selv, at den har ressourcer til autopoiesis. Den kan modtage stof

og energi fra omverdenen, og det er dette, konsulenten kan bidrage med. Så konsulentens arbejde kan ses som ressourcer til det sociale systems autopoiesis, og dermed til (en del af) organisationens overlevelse. Konsulenten udgør dermed systemets omverden, som bidrager med en irritation af systemet, og enten lader det sig irritere, eller også gør det ikke. Hvis det lader sig irritere, optages noget af omverdenens – konsulentens – kompleksitet i systemet og bliver en del af det. Organisationens medlemmer tager altså det, konsulenten har at sige til sig, og gør det til en del af deres eget og organisationens system. Hvis ikke det sker, er der ingen påvirkning sket, og systemet fortsætter som før. Men i forhold til Løgstrups menneskesyn kan det ikke lade sig gøre. Han siger, at vi altid påvirker de mennesker, som vi er i kontakt med, ligegyldigt hvor kort kontakten er. Så måske vil systemet altid lade sig irritere bare en smule af sin omverdens påvirkning. Eller måske vil det enkelte menneske altid blive påvirket bare en lille smule, og dermed bringe påvirkningen ind i organisationen.



## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# DIALOG

Dialog er et modeord, som ofte benyttes i organisatoriske kontekster, og ligesom mange andre ord, kan også dette defineres på forskellige måder. Jeg bygger min forståelse af dialog på Kristiansen og Bloch-Poulsens definition.

*Man må dele sine erfaringer, kompetencer og perspektiver (share). Man må løbe risikoen for at tage fejl eller blive klogere ved at fremlægge sine*

*synspunkter og grundlæggende antagelser til fælles undersøgelse (dare). Man må tage hånd om hinanden og opbygge et trygt kollegialt miljø (care), hvori denne undersøgelse kan foregå. (Alrø og Kristiansen 2004; 11-12)*

Denne definition er møntet på den kollegiale dialog, men kan også bruges i dialogen mellem konsulenten og klienten.

Spørgsmålet er, hvorvidt det er mest hensigtsmæssigt, at en konsulent indgår i en sådan dialog, og hvordan den kan bruges til at gøre konsulentens arbejde etisk.

Ifølge Habermas indgår vi i nogle fællesskaber, som består af gruppens legitime styrede systemer, og i kommunikationen rejser vi gyldighedskrav for at opnå forståelse. Gyldighedskravene kan enten befinde sig indenfor det enkelte individs subjektive verden eller indenfor den objektive verden, som relationerne udgør (Jf. afsnittet Habermas' kommunikation; 27). Den subjektive verden kan defineres på forskellige måder. Muligvis er konsulenten medlem af den, idet hun har en relation til organisationens medlemmer i kraft af sin rolle som konsulent (jf. definitionen af relationer i læsevejledningen). Men man kan også forestille sig et scenarium, hvor hun ikke er i stand til at definere sin rolle tydeligt nok, og hvor der dermed opstår tvivl om relationerne. I sådan et tilfælde vil det være svært for organisationens medlemmer at forholde sig til hende og til at indgå i en dialog med hende. Hvem har lyst til at

share, dare eller care med en person, som man ikke står i afklaret relation med? I sådan et tilfælde kan man nærmest forestille sig, at medarbejderne vil have et objektive syn på konsulenten og dermed ikke indgå i en subjektiv relation til hende.

Man kan også forestille sig en virksomhed, som arbejder med så specifikt et produkt, at medarbejderne har udviklet et internt fagsprog, som gør det svært for konsulenten at kommunikere med dem, og hvilket derfor kræver en ekstra indsats, inden kommunikationen kan komme til at fungere. Kommunikationen er ikke bare et teknisk element, der har til formål at få relationerne og organisationen til at fungere, den er også et redskab, der skal hjælpe til med at finde den måde, der er bedst for de individer, der er impliceret (jf. Habermas' sætning (U), afsnittet Etik gennem diskurs; 28).

## MAGT

Kristiansen og Block-Poulsen kommer i deres artikel "Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?" (Alrø og Kristiansen 2004) frem til, at dialogiske kompetencer ikke udelukkende kan bruges til at fremme en konstruktiv og åben dialog, som er til alles bedste på arbejdspladsen. Derimod kan dialogen også bruges til at manipulere og til at demonstrere magt. Dette sker, når de dialogiske kompetencer bruges som dække for noget andet, eksempelvis til at fremhæve den andens svage sider eller til at få den anden til at afsløre sig selv. Når dette sker, er de dialogiske kompetencer ikke rigtigt til stede, men personen lader, som om de er for at bruge dialogformen manipulerende. De dialogiske kompetencer Kristiansen og Block-Poulsen arbejder med er: empati, perspektivrefleksion, kongruens, bekræftende metakommunikation og afslappet parathed (Alrø og Kristiansen 2004; 25). Når de misbruges får kommunikationen udtryk af den vold, som Sartre taler om. I Kristiansen og Block-Poulsens eksempler er det for-

trinsvis ledere, som står for den destruktive del af dialogen, men man kan også forestille sig en konsulent, som gør det samme. Som i tilfældet, som jeg brugte i afsnittet om Sartres volds-begreb (24), kan man som konsulent være ude for at føle sig nødsaget til at overbevise deltagere i et forløb om, at den metode man repræsenterer, er den rigtige. Det kan ses som en voldshandling, når konsulenten må bruge sine dialogiske kompetencer til at overbevise om sit arbejde, hvis ikke det gøres med omtanke for at hjælpe deltageren til at forstå og tage stilling til metoden.

Hvis vi ser eksemplet i lyset af Sartres voldsbegreb, er der et etisk dilemma i at misbruge sine dialogiske kompetencer. Sartre taler om volden som en negation af tiden (Sartre 1995; 23). Ting tager tid, og det vil også tage tid for nogle deltagere i et forløb, før de vender sig til de tanker, der ligger bag metoderne – hvis de vender sig til tankerne, for der findes efter al sandsynlighed også personer, som ikke vil fatte sympati for en given metode, ligegyldigt hvor stort et kendskab de får til den.

Hvorvidt dette så skyldes konsulentens metodiske eller dialogiske kompetencer, eller om nogle metoder bare ikke harmonerer med nogle menneskers tanker, ideer og opfattelser, skal jeg ikke komme nærmere ind på her, men blot konstatere at mennesker er forskellige, har forskellige historier og opfatter situationer, kommunikation med mere forskelligt.

Når Løgstrup taler om, at vi holder den andens liv i vores hænder, må det være i betydningen, at vi skal behandle den anden på en sådan måde, at det får de mest mulige positive konsekvenser for den anden. At vi skal gøre os umage for, at den påvirkning, vi har på den anden, efterlader ham eller hende bedre – eller i hvert fald ikke værre – end inden vi trådte ind i deres liv. Hvis konsulenten er så overbevidst om sin metode, at hun er sikker på, at hun tager vare på den andens liv på den bedst mulige måde, som hun kan, så vil der i henhold til Løgstrups etik ikke være et problem ved at bruge sine dialogiske kompetencer til at overbevise deltageren om metoden. Hvis dialogen bruges til at udruste per-

sonen til at træffe et valg, er der tale om at bruge kompetencerne til at indgå i dialog og ikke misbrug af dem. Dermed ses det, at udover at kompetencerne ikke skal misbruges, selvom det uden tvivl er muligt, er det vigtigt, at konsulenten har kompetencerne og forstår at bruge dem.

Hvis konsulenten forcerer en udvikling i deltagerne og organisationen, uden at der ligger en naturlig kærlighed til grunde og et ønske om at ville den anden det bedste, er handlingen uetisk. Hvis hun derimod virkelig ønsker deltagerne det bedste, og hun ud fra en professionel afgørelse mener at have et svar, handler hun etisk rigtigt.

Ifølge Habermas' etik må parterne derimod tale sig frem til en løsning – de må indgå i dialog. Her kan der opstå problemer, hvis den ene part dialogisk er den anden overlegen, og dermed kan trumfe sin sag igennem under dække af at indgå i dialog. Er dette tilfældet, er der ikke tale om en reel dialog, sådan som Habermas taler om, men derimod misbrug af dialogiske kompetencer.



Ifølge Habermas skal alle implicerede høres, og jeg vil her forsøge at inddrage de meninger, som de implicerede teoretisk set kunne have i dette tænkte scenarium. Konsulenten er blevet hyret for at udføre et stykke arbejde, som ledelsen har tillid til, at hun udfører. Derfor er hun interesseret i, at udføre det så godt som muligt. Der ligger en faglig stolthed i det for hende og muligvis et økonomisk aspekt. Deltageren er ansat i en organisation, og har også en faglig stolthed, som kan udmunde sig på flere måder. Han kan synes, at han er dygtig til sit job, og det skal der ikke komme en konsulent og blande sig i, eller han kan være interesseret i at høre, hvad konsulenten har at sige, med den tanke at han kan blive bedre og blive et større aktiv for organisationen. Han kan også være nysgerrig efter, hvad han personligt kan få ud af forløbet. Derudover kan han være usikker på, hvad det er for noget, ledelsen har fundet på, hvilket eventuelt kan tolkes som mangel på omstillingsparathed.

Den medarbejder, som føler sig usikker, vil sandsynligvis ikke føle sig mere sikker ved at blive

mødt af en konsulent, som forcerer sin metode overfor ham. Han har muligvis brug for den tid, som Sartre taler om som nødvendig. Dette kræver empati fra konsulentens side at forstå. Den empati, som er mulig at plagiere fra konsulentens side, er nødvendig i sådan et tilfælde, og betyder det så noget, hvis den ikke er oprigtig? Ifølge Løgstrup vil det være udtryk for, at der ikke er naturlig kærlighed til stede, men at konsulenten handler, som om der var. Hvis deltageren fejles af som ikke omstillingsparat, kan det måske blive svært for ham at blive klar til forandring, hvis den reelle årsag er usikkerhed, og denne usikkerhed ikke bliver mødt med forståelse. Hvis konsulenten derimod lytter til han og prøver at forstå, hvor hans usikkerhed kommer fra, har hun meget større chance for at hjælpe ham med at forstå metoden og dermed give ham en reel mulighed for at forholde sig til den. I det tilfælde ville hun benytte sig af Habermas' etik.

Medarbejderen, som ikke mener at have brug for konsulentens færdigheder, har muligvis også brug

for tid til at tygge på metoden og forholde sig til den. Måske er det bedste i dette tilfælde at lade denne medarbejder reflektere for sig selv, og måske må konsulenten slække på sine ambitioner, hvis ambitionerne handler om at begejstre alle deltagere med sin arbejdsindsats. Måske er den bedste påvirkning, som konsulenten kan have på denne deltagers liv, at lade være med at påvirke ham for meget frem for at forsøge at forcere ham til at tage metoden til sig.

Her opstår dog et problem, hvis metoden kræver, at alle organisationens medlemmer deltager aktivt, sådan som eksempelvis Værdsættende samtale gør. Konsulenten, som arbejder med denne tilgang, har ikke andre muligheder end at forsøge at få alle til at deltage så aktivt som muligt, idet det er en grundpræmis for succes. Når konsulenten har besluttet sig for at arbejde med Værdsættende samtale, har hun også taget stilling til metoden og vurderet, at det er den måde, som hun kan tage bedst vare på de liv, som hun kommer til at holde i sine hænder. Hvorvidt en given metode er etisk

eller ej afhænger dermed af konsulentens egen indstilling til den, og til hvordan den benyttes.

Dialog forbindes i reglen med det gode, men som Kristiansen og Bloch-Poulsen er kommet frem til, og som det ses i ovenstående eksempel, kan de dialogiske kompetencer misbruges til at gøre en situation (unødvendigt) asymmetrisk og dermed til at skabe en voldelig magtudøvelse.



## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# DISKUSSION FØRSTE DEL

Når der er tale om medarbejdere, der skaber deres roller ud fra de relationer, som de indgår i, og arbejdspladsen dermed bliver bærende for en større del af deres identitetsdannelse, kan man stille spørgsmål ved, om medarbejderen har en reel mulighed for at sige fra over for konsulenten, hvis det kan indebære en risiko for at miste sit job? Naturligvis har medarbejdere i vores de-

mokratiske samfund med diverse sociale sikkerhedsnet altid en mulighed for at rejse sig og gå fra noget, som går over vedkommendes grænser, men i mange tilfælde vil det have store uoverskuelige konsekvenser, og så vil deltagelse i det pågældende kursus måske være det mindste af to onder.

Sartre taler om etik som et fællesskab, der er præget af uegen-

nyttig og spontan hjælpsomhed overfor hinanden uden nogen former for vold. Det kan være svært at forestille sig en arbejdsituation, hvor alle handler udelukkende ud fra uegennyttig og spontan hjælpsomhed, men det er ikke svært at forestille sig mennesker, som har hensigt om at gøre det. Omverdenen kan altså påvirke medarbejdere og konsulent, så de bliver nødt til at handle under givne omstændigheder og få det bedst mulige ud af det.

Konsulenten arbejder givetvis ud fra sin bedste overbevisning og har valgt sin metode, fordi hun finder den brugbar og givende, men efter min mening kan hun umuligt vide med sikkerhed, om hun træder over nogens grænser, når hun arbejder med en større gruppe mennesker. Ifølge Habermas' etik bør hun indgå i dialog med hver enkelt, men i praksis vil den opgave ofte være for stor i forhold til udbyttet af arbejdet. Undlades dialogen risikerer konsulenten i sin overtalelse af eventuelle "ikke samarbejdsvillige" medarbejdere at udøve vold.

Volden kan resultere i, at medarbejderne lader sig overbevise af konsulentens argumenter og smitte af kollegernes entusiasme, og kurset fremstår som en succes. I sådanne tilfælde kan man tale om, at målet har helliget midlet, men konsulenten har forceret sværdet ned i skeden for at få det til at ske. Hvorvidt sværdet bøjes og skeden flænses, og medarbejderen går hjem med en dårlig fornemmelse, som han ikke kan tale om, fordi der ikke er skabt rum for utryghed, kan jeg være bekymret for. Empati som dialogisk kompetence er vigtig for konsulenten, som skal undgå dette. Hvis hendes mål er at skabe et udviklingsforløb, som ligner en succes, kan hun sagtens opnå det ved at imitere kompetencen, men er målet at gøre det bedste for deltagerne, må hun oprigtigt have empatien. Også først når hun bruger sin empati, kan hun have en fornemmelse af, hvad der er det rigtige at gøre i forhold til Habermas' sætning (U) (jf. afsnittet Etik gennem diskurs; 28).

Men (U) kan tolkes på flere måder. Den dikterer, at følgerne af handlinger skal foretrækkes af

alle implicerede frem for følgerne af alternative handlinger. Den enkelte medarbejder må tænkes at foretrække en arbejdsplads, som udvikles, og som udvikler sine medarbejdere. Og hvis et udviklingsforløb med Værdsættende samtale skal udføres bedst muligt, kræver det, at alle deltager. Dermed kan man slutte, at det er til den enkeltes fordel at deltage i forløbet. Så hvis konsulenten kun har denne metode i sit repertoire, kan det være svært at lade enkelte udeblive fra aktiviteter, da resultatet af hendes arbejde da ikke vil blive optimalt.

## DELKONKLUSION

Ifølge Habermas' etik, skal etiske valg begrundes gennem argumentation. Derfor vil jeg inddrage Stephen Toulmins (1922-) argumentationsmodel for at tydeliggøre mellemregningerne i konsulentens etiske rolle. Toulmin bygger sin model på klassiske teorier om syllogismer, men mener at den deduktive slutningsform er for reduktionistisk til at kunne bruges som analyseredskab i den virkelige verdens argumentation,

hvorfor han har udviklet sin mere omfattende model (Jørgensen 2007; 103). Modellen beskriver argumenters opbygning samt skildrer den struktur, et argument består af; dets enkelte bestanddele og relationerne imellem dem. Belæg, påstand og hjemmel er obligatoriske elementer i modellen, og styrkemarkør, gendrivelse og rygdækning er fakultative elementer.

**Påstand:** Det er vigtigt at give den enkelte deltager mulighed for at sige fra, samt at være i besiddelse af dialogiske kompetencer uden at misbruge dem.

**Belæg:** Det er en del af menneskets natur at kunne træffe valg og ved at fratage den enkelte denne mulighed, fratages han på samme tid ansvaret for sig selv og sine handlinger og dermed en del af sin menneskelighed. På den anden side kan konsulenten hjælpe deltageren med at tage stilling til forløbet ved at indgå i dialog.

**Styrkemarkør:** Habermas' sætning (U) siger, at for at en norm kan være gyldig og etisk, skal den foretrækkes af alle implicerede frem for alternativer.

**Hjemmel:** Den enkelte konsulent

er etisk forpligtet til at have kompetencer til at udføre sit arbejde og til at kunne stå inde for det. Desuden bør hun være i besiddelse af empati og evnen til at vurdere den enkelte situation.

**Gendrivelse:** Hvis konsulenten giver for meget af sig selv i sit arbejde, kan det være problematisk, idet hun risikerer at overskride grænsen mellem sit eget arbejdsliv og privatliv, ligesom det kan være problematisk, hvis hun involverer sig for lidt, da hun så ikke går ind i relationen. En gylden middelvej er at foretrække. Yderligere kan der være nogle kontekstuelle begrænsninger, som gør det svært at lade en deltager sige fra.

**Rygdækning:** Konsulenten må kunne stå inde for sit arbejde for at være troværdig og kongruent. Hvis ikke deltagerne stoler på hende og har tillid til hende, har de det sandsynligt heller ikke til hendes metode, og forløbet bliver dermed svært at gennemføre. Desuden vil manglende tillid gøre det svært for konsulenten at aflæse deltageres signaler.

For konsulenter, som for alle andre mennesker, gælder det, at vi skal behandle andre mennesker,

som vi mener, alle vil være mest tilfreds med det. Vi skal blandt andet give dem muligheden for at tage ansvar for sig selv og deres handlinger, hvilket vi gør ved at lade dem have deres ret til at vælge. Der kan dog være omstændigheder, som nogle gange gør det uundgåeligt at gøre noget, som man ikke bryder sig om. Eksempelvis kan en ledelse have truffet beslutninger, som medarbejderne må indfinde sig under. Her er det op til konsulenten at vurdere den enkelte situation og ud fra empati og menneskekendskab at afgøre, hvad der er det rigtige i den enkelte situation. For at kunne gøre det, må hun have deltageres tillid, og hun må give noget af sig selv i relationen men uden at overskride sine egne grænser.





## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# CASE ARBEJDE

I det foregående har jeg set på tænkte situationer, som konsulenten kan komme ud for, og nu vil jeg bevæge mig videre og konkretisere konsulentrollen mere ved at bruge en case. Casen består af et forløb, som jeg har afholdt for medlemmer af studenterforeningen AIESEC (Udtales som ét ord og som det staves. Oprindeligt en forkortelse for Association Internationale des Étudiants

en Sciences Économiques et Commerciales, men nu bruges det som navn for organisationen), og jeg vil begynde med at opridse konteksten.

## SAMFUND

En forståelse for samfundsstrukturen er vigtig, når der diskuteres etik. I forhold til Løgstrups etik er

det eksempelvis vigtigt at have fokus på den anden og ikke kun på målet, når man handler. Løgstrup har kritiseret Toulmins eksempel: "Hvis jeg låner en bog af John, bør jeg aflevere den tilbage, som jeg lovede." Sætningen er et eksempel på det generelle etiske princip, at man bør holde, hvad man lover. Men Løgstrup finder denne form for generalisering uetisk og moraliserende, idet den skaber fokus på, at man skal holde sine løfter, men ikke på omtanke for John. Ethiske overvejelser uden tanke på konteksten risikerer dermed at være unuancerede og med større opmærksomhed på, hvordan man kan være moralsk end med omtanke for mennesker i den enkelte situation. Man får en større forståelse for menneskers adfærd, når man medregner den kontekst, som omgiver dem. Denne forståelse vil jeg bruge til at belyse, hvorfor mennesker reagerer, som de gør.

Jeg har valgt at inddrage samfundet som kontekst, fordi jeg ser en sammenhæng mellem samfundsstrukturer og menneskers adfærd, og jeg har valgt at bruge Lars Qvortrups (1951 - ) teori om

det hyperkomplekse samfund som forståelsesramme for den kontekst, som både organisationer, konsulenter og deres indbyrdes etiske problemstillinger befinder sig i. Qvortrups teori bygger desuden på Luhmanns systemteori.

### DET HYPERKOMPLEKSE SAMFUND

Den samfundsmæssige udvikling, som Qvortrup taler om, handler om fra hvilket punkt samfundet iagttager sig selv. Der var en tid, hvor Gud udgjorde samfundets centrum, og dette kalder Qvortrup den deocentriske tidsalder. Der var alt, og dermed også etikken, givet i kraft af religion. I slutningen af 1700-tallet foreslog Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), at etik skulle begrundes i menneskets samvittighed, hvilket også ligger i Kants kategoriske imperativ. Dermed blev iagttagelsespunktet flyttet fra det guddommelige til det menneskelige, og mennesket kom dermed til at stå i centrum og som ideal for samfundet, og samfundet bevægede sig ind i en

antropocentristisk tidsalder. Etik-ken, som opstod heraf, drejede sig om at handle på en måde, som vil kunne danne grundsætning for al handlen (jf. afsnittet Etik gennem diskurs; 28), og dermed kom etik-ken til at indebære den enkeltes subjektive holdning til, hvad det gode var.

Senere er iagttagelsespunktet flyttet igen og har ikke længere mennesket som ideal. Vores nuværende polycentriske samfund har ifølge Qvortrup mange forskellige centre og dermed mange forskellige måder at iagttage og beskrive sig selv på (Qvortrup 2002; 51). Der er blevet stillet spørgsmål ved det menneskelige ideal, som fandtes i det deocentriske samfund, og derfor er det blevet nødvendigt at få en ny målestok for sin iagttagelse. At finde det kræver iagttagelse af iagttagelsen, og dermed bliver samfundet hyperkomplekst (Qvortrup 2002; 51). Qvortrup refererer til Daniel Bell's bog *The Coming of Post-industrial Society* fra 1973, hvor Bell skelner industrisamfundet og informations-samfundet ved deres forskellige former for kompleksitet. Han

delersamfundene på begreberne *kompleks simplicitet* og *organiseret kompleksitet*, hvor den første form for kompleksitet repræsenterer industrisamfundet og kan sammenlignes med en bil. Bilen er kompleks i sin opbygning, men hvert element i den fungerer efter simple principper. På samme måde er industrisamfundet komplekst, men det fungerer, fordi alle delene står i relation til hinanden og fungerer i forhold til hinanden.

Informationssamfundet har ikke det samme overordnede hierarki, som industrisamfundet havde, og derfor er det meget sværere at overskue. På samme tid giver det ikke mening at vurdere alting ud fra de samme principper og værdier, for tingene står ikke i en relation til hinanden, som lader det give mening.

Det kategoriske imperativ er dog stadig en del af den almene etiske forståelse, men måske kan grundelementerne i det have forskubbet sig. I stedet for at dreje sig om, hvad den rigtige handlen er for *mennesket* som begreb, handler det måske mere om, hvad den

rigtige handlen er for det enkelte menneske. Ikke forstået sådan at individer i det polycentriske samfund kun handler ud fra en egocentreret tanke om, at de selv skal have noget ud af det. Snarere på den måde, at når hvert individ danner centrum i sin egen verdensopfattelse, og hele tiden skal skabe sig selv, får hver enkelt også sin egen opfattelse af, hvad den rigtige handling er, og har kun sig selv at bruge som målestok for sin etik. Derfor kan den enkelte også kun handle overfor andre, som han eller hun mener er rigtigt ud fra sin subjektive opfattelse – og altså ud fra sit personlige iagttagelsespunkt. Men på samme tid findes der en verden, som vi lever i sammen, og som trods alt fungerer. Vi må derfor have nogle punkter, hvor vi trods alt ligner hinanden. Måske er det den naturlige kærlighed og tillid, som Løgstrup taler om, som ikke desto mindre har overlevet ændringerne i samfundsstrukturerne. Eller måske er det ideen om kærligheden og tilliden, som vi stadig lever efter. Under alle omstændigheder udvikler samfundet sig ud fra sig selv (jf. afsnittet Autopoiesis; 42). Det er det

samme samfund, der har været deocentrisk og antropocentrisk, som nu er polycentrisk, og selvom de værdier, som er gældende nu, i nogle tilfælde er anderledes end tidligere tiders værdier, har de udviklet sig af dem. Kants kategoriske imperativ danner eksempelvis basis for meget af nutidens etik, og selvom Løgstrup og Sartre begge er døde og Habermas ved at være en ældre mand, er deres teorier så almene, at de stadig er gyldige, selvom samfundet er et andet, end det var, da teorierne blev udarbejdet.

Qvortrup taler om, at han tror, at vi er på vej ind i et samfund, som er radikalt anderledes end det samfund, som vi har haft. Ikke kun i forhold til at teknologien udvikles og får større og større betydning for vores handlinger, men også i forhold til vores selvfortolkning. I min 9. semesteropgave arbejdede jeg med en undren omkring, hvordan forskellige mere eller mindre harmløse metoder til personlig udvikling i privatlivet og i arbejdslivet spiller på samfundets enorme kompleksitet, og hvordan de i nogle tilfælde kan få mennesker til at bryde sammen. Jeg

måtte konkludere, at metoderne fandt deres berettigelse i samfundets kompleksitet, idet de tilbyder en måde at reducere den på (Stenstrop 2007). De er altså opstået af kompleksiteten, og på samme tid er de med til at danne mening i den. Det samme kan muligvis siges om arbejdsmiljøkonsulentens opgaver; at konsulenten finder sin berettigelse i en kompleksitet, som ikke tidligere har været til stede, og at hendes job til dels er at reducere den. Det afhænger naturligvis af, hvilken metode der bruges, og hvordan den fortolkes.

I Værdsættende samtale arbejder man med relationer. For 100 år siden bekymrede man sig ikke om medarbejdernes relationer til hinanden eller relationerne medarbejderne og ledelsen imellem på samme måde, som man gør i dag. Dengang mødte medarbejderne op på arbejdet i et givent tidsrum, og når de var færdige kunne de gå hjem igen og behøvede ikke tænke mere på jobbet, før næste dag når de skulle af sted igen. På de fleste arbejdspladser i dag ser hverdagen betydeligt anderledes ud. Arbejdspladserne

kræver hele medarbejdere, som vier en langt større del af deres liv til deres arbejdsplads, end det før har været tilfældet. Mange trækker i høj grad deres arbejdsliv sammen med deres privatliv, og det kan komme til at udgøre en enorm del af den enkeltes selvforståelse, hvilket måske er en årsag til den voksende branche indenfor arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. I Værdsættende samtale faciliterer konsulentens medarbejdernes arbejde med deres eget arbejdsmiljø. Dette tilstræbes holdt på et niveau, der kun inkluderer medarbejdernes arbejdsliv, og man arbejder eksplicit kun med deres relationer og altså ikke med deres psyke eller privatliv. Men når grænserne mellem privatliv og arbejdsliv er mere eller mindre udviskede, bliver det svært at skille det fra hinanden, og for mange deltagere dukker der dele af deres private psykiske liv op, når de begynder at arbejde med relationerne til deres kolleger – simpelthen fordi de er ét og samme menneske, der lever ét liv, som indeholder de to dele. Det er så op til konsulentens professionalisme, etik eller andet at holde skodderne lukket mel-

lem de to "verdener". Mennesker må nødvendigvis have ret til et privatliv. Både af etiske grunde, fordi det er en frihed, men også for at have et sted at restituere og samle kræfter. Uden restitution løber vi før eller siden tør for ressourcer, og uden ressourcer kan vi ikke klare de udfordringer, som vi stilles overfor, og vi risikerer at blive stressede og få alle de fysiske og psykiske følger, der kommer af stress ([www.sundhedsguiden.dk](http://www.sundhedsguiden.dk)).

Behovet for fokus på området omkring psykisk arbejdsmiljø kan have været lige så stort i det antropocentriske samfund, som det er i dag – set med nutidens øjne – men området var ikke synligt og dermed ikke aktuelt, fordi samfundets iagttagelsespunkt var et andet. På samme måde har etikken ændret sig indenfor området. Når arbejdsgivere tænkte mere på, hvordan de kunne få mest muligt ud af medarbejdernes arbejdskraft, end på hvordan medarbejderne havde det psykisk på deres arbejdsplads, kan det hænge sammen med, at samfundet havde det universelle menneske som ideal og ikke var fokuseret på det en-

kelte menneske, som tilfældet er i vores polycentriske tidsalder.

Skiftet i fokus har muligvis medvirket til at give hver medarbejder en identitet i arbejdsgiverens øjne, som ikke kan ignoreres, og som arbejdsiveren bliver nødt til at forholde sig til. Behovet for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan være opstået ud af den udvikling, som også besværliggør den rent etisk. For når konsulenten skal arbejde med medarbejdere, som lægger store dele af deres privatliv ind i deres arbejdsliv, må hun forholde sig til det hele menneske. Men når dette foregår i en arbejdsmæssig sammenhæng, må hun også forholde sig til dette. Medarbejderen har stadig ret til sit privatliv, og dette skal konsulenten respektere. Så det at respektere medarbejderen indeholder også et aspekt af ikke at inddrage hele personen, hvilket muligvis kan give et dilemma.

Mange virksomheder søger "hele mennesker", når de slår en jobannonce op, og en del af det hele menneske må antages at være dennes ret til handlefrihed og det ansvar, som følger med det, hvor-



for en vigtig del af arbejdsgiverens og konsulentens opgave må være at respektere dette. Hvis ikke det respekteres, vil det ikke kun være en uetisk og voldelig handling, talen om det hele menneske vil også blot være tom snak.

#### IDENTITETSDANNELSE I DET HYPERKOMPLEKSE SAMFUND

I det antropocentriske samfund var rollerne givet. En forælder agerede eksempelvis som en forælder nu engang agerede, og det kunne der ikke stilles så mange spørgsmål ved. Qvortrup diskuterer dette:

*En far kunne optræde som "fader", der var myndig og dog kærligt opdrog sine børn. I dag kan jeg ikke, hvis myndighed forventes – og det gør den jo undertiden, ikke? – sådan bare "være myndig". I stedet for bare at "være" myndig må man snarere – ja, hvordan skal jeg dog forklare det – iagttage sig selv som myndig, eller jeg må måske oven i købet iagttage andre iagttage mig som myndig for i deres blik på mig at aflæse min myndighedsrolle. I kan selvfølgelig bare sige, at jeg skal "spille" myndig, men så let er det nu ikke, fordi den rolle, jeg skal spille, skal konstrueres*

*samtidig med at jeg spiller den. Og den måde jeg konstruerer den på er som sagt at aflæse andres blik på mig "som" myndig. Men spiller jeg så ikke bare deres roller? Nej, for jeg går da ud fra, at de også i mange situationer afventer mit blik på dem, så hvis man overhovedet kan sige noget, er det at vi spiller hinandens roller, eller at vi hele tiden indbyrdes må konstruere de roller vi spiller overfor hinanden, samtidig med at vi tager bestik af de roller de andre allerede har valgt – eller er blevet valgt til – at spille (Qvortrup 2002; 116).*

Dette må også antages at være gældende, når vi befinder os i en arbejdssituation. Ligesom forældrerollen, er den rolle vi har på arbejdspladsen ikke længere givet. Den hyperkomplekse samfundsstruktur giver anledning til så mange tolkningsmuligheder, at selv dommers arbejde med grundloven har været under lup for nyligt. Dansk Folkepartis kampagne mod kvindelige muslimske dommere, som bærer tørklæde, ville ikke være mulig, hvis ikke disse dommere befandt sig i en hyperkompleks kontekst, hvor de repræsenterer adskillige systemer i form af forskellige kulturer, som

de skal få til at fungere sammen. Deres privatperson bliver trukket ind i deres fagpersonlige liv, hvor de bliver bedømt ud fra fordomme, som måske, måske ikke er sande. Fordommene bygger på udenforstående personers iagttagelser af andre kulturer, som de sandsynligvis ikke kender til bunds, og ud fra disse iagttagelser danner de en overordnet mening om en gruppe mennesker, som den enkelte dommer ser sig selv igennem. Dermed opstår der en modsætning imellem holdningen til, hvordan en dommer er, og den virkelighed som er de tørklædebærende dommers virkelighed. Havde alle dommere i dette samfund båret tørklæde, ville problematikken ikke eksistere, men på grund af den store kompleksitet, der ligger i samfundet – i dette tilfælde sammenstød af forskellige kulturer – opstår sådanne problematikker. Når den enkelte tørklædebærende dommer skal se på sig selv, kan hun ikke nøjes med at se sig som "dommer", men må træde et niveau op og iagttage sig selv samt andres iagttagelser af sig. Qvortrup taler om, at der er forskellige måder at tolke rollen som myndig fader, men når det

kommer til stykket, er det op til den enkelte at tolke rollen på sin egen måde – ud fra sine og andres iagttagelser – ligesom dommeren og alle vi andre.

Mennesker må altså antages at skabe deres roller i de situationer, som de er en del af, og dermed må arbejdspladsen være betydningsbærende for medarbejdernes identitet og deres syn på sig selv, eftersom de fleste tilbringer mindst 37 timer der om ugen. Set i dette perspektiv får det en helt ny betydning ikke at være omstillingsparat. Medarbejdere, som finder deres roller i det fællesskab, som arbejdspladsen udgør, kan ikke forventes i alle tilfælde at stå klar til at ændre dette fællesskab frivilligt. Selvom fællesskabet måske ikke fungerer optimalt, er det dog genkendeligt for den enkelte, og når man har fundet sin plads, kan det muligvis være angstfremkaldende at skulle finde den igen i en ny udgave af det gamle fællesskab. Eller måske kan de bare godt lide den rolle, som de har fundet, eller de har vænnet sig til den.

Dermed ikke sagt at ingen med arbejdere bryder sig om forandring, kun at man må have en forståelse for mennesket, inden man stempler det. Ellers ender vi med at arbejde ud fra forståelsesløse meninger, som Løgstrup taler om.

Som jeg har været inde på tidligere, lever medarbejderne både deres privatpersonlige liv og deres fagpersonlige liv. Der er ikke klare grænser imellem de to dele af livet, og alligevel foregår de på hver deres præmisser, som kan være meget forskellige. En arbejdsgiver skal respektere, at hans medarbejdere har et privatliv, som ikke vedrører deres arbejdssituation og dermed ikke ham. Men på samme tid skal han også respektere, at de *har* et privatliv, som er en del af deres personlighed, og som derfor også spiller ind i deres arbejdsliv. Det samme skal konsulenten respektere, og når hendes arbejde går tæt på det privatpersonlige, bevæger hun sig på grænsen mellem det faglige og det private. Hvis hun forstår at respektere den næsten usynlige grænse, og hun respekterer medarbejdernes frihed til at

sige fra, er alt godt. Men selv med de bedste intentioner kan man komme galt af sted.

I forbindelse med et kursus i kollegial supervision, som jeg deltog i på uddannelsens 7. semester, fik jeg til opgave at undervise en gruppe skolelærere sammen med en med-studerende. Vi lagde stor vægt på, at vores arbejde ikke skulle krydse grænsen til privatlivet og komme til at ligne terapi, og vi arbejdede meget eksplicit med, hvordan vi kunne undgå, at lærerne blev personlige, når de superviserede hinanden. På trods af den største forsigtighed brød en af lærerne i gråd, mens hun blev superviseret af en kollega i en træningssituation. Det skyldtes ikke, at de talte om personlige ting, men derimod at hun involverede sig så meget i sine elever, at hun havde stærke følelser for dem og deres situationer.

Hun var en meget følelsesbetonet person, og hun lagde så meget af sig selv i sit arbejde, at grænsen mellem hendes privatperson og hendes fagperson næsten ikke eksisterede. Som undervisere kunne vi naturligvis ikke ignorere,

at en af vores elever græd, og vi holdt en pause og fik snakket med hende om, hvad der var sket. Hun var berørt af det, som hun havde fortalt, men hun var ikke berørt af, at det havde fået hende til at reagere så stærkt, og hun var indstillet på at fortsætte. Havde hun været flov over sin reaktion og følt sig ydmyget og blottet overfor sine kolleger, var der opstået et etisk problem, som vi skulle finde en løsning på i en fart. Det var heldigvis ikke tilfældet, da hun "bare" var et emotionel menneske, som ofte reagerede sådan, og derfor ikke fandt sin reaktion mærkelig eller ubehagelig. Men vi havde i sidste ende ikke kun ansvaret for at tage vare på disse læreres liv i den tid, vi holdt det i vores hænder. Vi havde også ansvar for, at det, vi ønskede at lære dem, ikke gav et resultat, som skadede dem på nogen måde.

I det foregående har jeg redegjort for elementer i det hyperkomplekse samfund, som udgør en overordnet kontekst for det kursusforløb, som udgør min case. Nu vil jeg træde et skridt nærmere de involverede og redegøre for deres mere nære kontekst, nemlig organisationens opbygning.

## STUDENTER- ORGANISATIONEN AIESEC

AIESEC er en global studenterorganisation med afdelinger på mere end 800 universiteter i mere end 89 lande ([www.aiesec.org](http://www.aiesec.org)). Organisationen ser sig selv som en platform for fremtidens ledere, og der arbejdes meget med lederskab og udvikling af lederskab i organisationen. Alle medlemmerne i afdelingerne på universiteterne arbejder frivilligt. Disse afdelinger kaldes Local Committees (LC), og i hver af dem er der en bestyrelse og et antal medlemmer. Hvert år udskiftes bestyrelsen ved valg, og alle medlemmerne kan opstille. Ud over LCerne er der på landsbasis en Members Community (MC), som i opbygning ligner bestyrelsen i LCerne. Medlemmerne i MCen vælges også en gang om året, og de arbejder på fuldtid. Deres opgave er at støtte LCerne og sørge for, at AIESEC Danmark følger de samme retningslinjer, som AIESEC i resten af verden. Disse retningslinjer udstikkes af AIESEC International (AI), som er en komite, der i sin opbygning ligner LCernes bestyrelser

og MCen. Både MCen og AI er fuldtidsarbejde, og derfor har de medlemmer, som arbejder der, taget orlov fra deres studie. Idet AIESEC er en studenterorganisation, er det et krav, at man er studerende ved et universitet, for at man kan være medlem. Ud over de nævnte komiteer er der et National Support Team (NST), som består af tidligere medlemmer, eller meget erfarne medlemmer, som tager rundt til LCerne og underviser dem i forskellige ting efter behov. Det kan være alt fra AIESEC's interne IT systemer til kurser indenfor ledelse eller time management. Da organisationen er global, har den medlemmer fra hele verden, og det er meget almindeligt, at medlemmer søger ind i MCEr i andre lande, ligesom LCerne ofte har medlemmer fra andre lande. Derfor foregår alt på engelsk, og det gjorde det pågældende kursusforløb også.

Arbejdet i organisationen drejer sig om praktikophold i udlandet. Medlemmerne opsøger virksomheder i lokalområdet, som kan have interesse i at have en praktikant fra udlandet, og de finder studerende på deres eget uni-

versitet, som har lyst til at tage på et praktikophold i udlandet. Alt dette skal matches, og det er kernen i organisationens arbejde. Et praktikophold kan vare 3-18 måneder, og det er et krav til virksomheden, at praktikanten skal arbejde indenfor sit fag, og på et niveau som svarer til praktikantens evner. Ligeledes er det et krav til praktikanten, at denne minimum skal have afsluttet en bachelorgrad eller tilsvarende. Organisationens er desuden opbygget over principperne fra Værdsættende samtale, hvilket især kommer til udtryk i organisationens konferencer. Dem afholdes der årligt tre af i Danmark, og der er utallige rundt omkring i resten af verden, som medlemmerne kan tage på for at blive motiverede og for at lære nyt, som de kan tage med hjem til deres LC.

### AIESEC SOM SYSTEM

Jeg vælger at fokusere på den gruppe, som jeg arbejdede med, og se dem som et system, hvori andre systemer er repræsenteret. Ud over at hvert individ var et system, repræsenterede de hver især lokalafdelingen i den by,

som de er tilknyttet. Kurset var tilbudt til MCen og NST's medlemmer, så disse to systemer var de primært repræsenterede. Lokalfdelingerne, MCen og NST udgør omverden til hinanden samtidig med, at de også er en del af et større system, ligesom hvert individ udgør omverden til de andre individer. MCen har en direkte påvirkning på NST og LCerne, idet den er organisationens øverste nationale ledelse, men naturligvis har NST og LCerne også en påvirkning på MCen og på hinanden. Organisationen er meget sammenfiltret, alle kender hinanden, og de medlemmer, som sidder på de højeste poster i MCen, var året inden almindelige medlemmer i en LC. Det giver organisationen en meget flad struktur.

Desuden er jeg selv et system, som udgjorde omverden til de andre individers systemer, men jeg var også en del af det system, som gruppen udgjorde, i kraft af at jeg var til stede og i kraft af min rolle som underviser samt den kends-gering, at jeg selv er tidligere medlem og bestyrelsesmedlem i Aalborgs LC. Jeg ud-

gjorde en irritation på systemet, og idet jeg var til stede i disse menneskers liv i de to dage, kan jeg ikke have undgået at påvirke dem på en eller anden måde.

### POLITIK

Jeg var ikke sammen med deltagerne længe nok til at opdage, hvis der har været tale om interessekonflikter eller magtkampe, og jeg havde ikke indtryk af, at der var det. Da alle arbejder på mere eller mindre frivillig basis, tror jeg ikke, at der er grobund for store interessekonflikter. Medlemmerne bliver optaget på baggrund af en interesse i arbejdet omkring kultur, og de mennesker, som jeg arbejdede med i det pågældende forløb, var alle nået til toppen af deres karriere i organisationen, så der kan ikke have været tale om store kampe for at få højere poster. Dog kan der selvfølgelig være kampe om de få ressourcer, som organisationen har, eller magtkampe af mere personlig karakter.

Der er en evig diskussion i AIE-SEC omkring dem, der bliver medlem for at kunne skrive det

på deres cv, og dem der er medlemmer, fordi de har en oprigtig interesse i organisationens arbejde, men jeg mener ikke, at den er relevant i denne sammenhæng. Derimod kan jeg forestille mig, at problemet kan opstå i en organisation, hvor der er penge involveret, og hvor organisationens deltagere kan være nervøse for deres fremtid. Det er en præmis for organisationen, at medlemmerne kun kan være i den, så længe de er studerende. Da alle poster bliver udskiftet ved valg hvert år, kan medlemmerne føle sig sikre, men med den viden at de skal skabe resultater i løbet af det år, de sidder på posten. Alle vil gerne huskes for deres præstationer, men det skaber også en ineffektivitet i forhold til langsigtede mål. I forhold til organisationens liv og autopoiesis ser jeg et problem i dette, men i kursusforløbet var der ingen, der virkede, som om de ønskede at positionere sig

## MEDLEMMER

Organisationen har mange medlemmer, som ikke var repræsenteret. Størstedelen af medlemmerne

arbejder nogle timer om ugen. De medlemmer, som deltog i kurset arbejder ikke med organisationens kernearbejde. Medlemmerne af MCen fungerer som ledere for de lokale afdelinger, på samme tid som de udgør en støttefunktion for dem, og medlemmerne af NST bidrager med undervisning til dem. Disse personer kender organisationen til bunds, og det var ikke min opgave at lære dem om den. Derimod ønskede jeg at facilitere dem i et forløb, hvor de kunne bruge den viden, som de har om organisationen, til at lære noget om Værdsættende samtale og på samme tid blive klogere på organisationen.

Da MCen udskiftes hvert år, og mange af dens medlemmer flytter til København fra andre byer – og andre lande – er der nogle stærke personlige relationer mellem dem, fordi de fleste er nye i byen. De stærke relationer gælder også i forhold til NST-medlemmerne, idet de har været i organisationen længe, og medlemmerne ofte finder deres private omgangskreds i organisationen.

Alt det foregående, som ligger udenom forløbet og udgør konteksten for det, påvirker det. Derfor er det ikke muligt at se bort fra det, hvis jeg skal danne et realistisk billede af situationen. Konteksten er dog ikke interessant i sig selv og vil derfor ikke give direkte stof til analyse. Den vil blot være vigtig at have med i tankerne for at forstå selve forløbet, ligesom det er en mulighed at skrue på parametrene i den organisatoriske kontekst for at illustrere alternativer i casen.

### KURSUSFORLØBET

Den case, som jeg finder relevant at diskutere i forhold til etikken, er de to halve dage, som udgjorde kurset. Og i særdeleshed min refleksion over min egen rolle samt min relation til deltagerne. Jeg vil begynde med at redegøre for nogle dele af Værdsættende samtale, som jeg brugte i undervisningen, for bagefter at redegøre for hvordan forløbet var opbygget.

### VÆRDSÆTTENDE SAMTALE

Værdsættende samtale er en metode, som bruges i forandringsprocesser i organisationer. Jeg har lært metoden primært ved at have arbejdet teoretisk og praktisk med den i mit praktikophold på 8. semester. I løbet af de seks måneder, jeg var der, var jeg med firmaets direktør ude på adskillige konsulentopgaver, hvor jeg fik lov at deltage i planlægningen, udførelsen og evalueringen af opgaverne. Yderligere deltog jeg i en tredages konference i Værdsættende samtale, hvor metodens ophavsmand David Cooperrider fortalte om sit arbejde og sine erfaringer. Det var med afsæt i dette, jeg indvilligede i at afholde et kursus for AIESEC-gruppen.

En af grundtankerne i Værdsættende samtale er, at man skal skabe et paradigmeskifte. Ofte, når mennesker taler sammen enten privat eller i en arbejdssituation, taler vi om problemer og om ting eller tilstande, som vi er utilfredse med. Organisationer og personer bliver dermed opfattet som problemer, der skal løses, og det er denne tankegang, man arbejder



på at vende, når man arbejder med Værdsættende samtale. Traditionel problemløsnings-tænkning handler typisk om at identificere et problem. Derefter går man i gang med at analysere problemet og årsagerne til det, hvilket leder frem til udvikling af løsningsforslag. Når man har fundet ud af, hvad der skal til for at løse problemet, går man i gang med at handle, og dermed sættes en forandringsproces i gang.

I Værdsættende samtale vender man hele processen. Her skaber man forandring fra begyndelsen ved at sætte fokus på det, som man gerne vil have mere af. Man vender opmærksomheden mod det, som fungerer bedst, og man undersøger og udforsker dette ud fra den tanke, at det man fokuserer på, får man mere af. Man undersøger organisationens bedste præstationer og ser på, hvad der gjorde dem mulige for på den måde at lære af sine gode erfaringer og få flere af dem.

Metoden opstod i 1980, da Cooperrider som ung Ph. D.-studerende på Case Western Reserve University, gennemførte

en konventionel organisationsanalyse for Cleveland Clinic. Under indsamlingen af data bed han mærke i niveauet af positivt samarbejde, fornyelse og ligeværdig ledelse i organisationen, og hans vejleder Suresh Srivastva foreslog at lade denne begejstring være fokus for hans forskning. Derefter fokuserede Cooperrider fuldt ud på en analyse af, hvad der bidrog til den mest effektive funktionsmåde af klinikken, og denne arbejdsform dannede senere grundlag for teorien og metoden Værdsættende samtale. Metoden er blevet beskyldt for at negligere alt det negative, hvilket muligvis kan give medarbejderne og dermed organisationen en kortvarig oplevelse af succes men ikke danne grundlag for en blivende udvikling. Metoder som Værdsættende samtale kan tolkes på utallige måder, og hvordan den enkelte konsulent bruger metoden er op til hende, hendes erfaring og ikke mindst hendes etik. For tiden arbejder man med at udvikle metoden i retning af, hvordan man arbejder med det negative og organisationens problemer på en fremadrettet (værdsættende) måde. Det var på grun-

dlag af denne udvikling, jeg fandt metoden brugbar, og hvorvidt det er en god eller dårlig metode, vil jeg lade være op til læseren selv at bedømme.

For at kunne bruge metoden som case, vil jeg opridse nogle af de tanker og principper, der ligger til grund for den, og som jeg brugte i mit arbejde i AIESEC.

### DET HELITROPISKE PRINCIP

Som beskrevet fokuserer man på det, der virker, når man arbejder med Værdsættende samtale. Hele grundtanken bag metoden bygger på troen på, at mennesker, sociale systemer og organisationer bedst motiveres til nytænkning og forandring, når de anerkendes og påskønnes, og at de nærmest automatisk udvikler sig i retning af de mest positive fremtidsbilleder.

Det helitropiske princip har fået sit navn fra den græske solgud og bygger på et billede på, at mennesker tiltrækkes af lys og varme. Eller set metaforisk; planten der drejer sig efter solen for at få næring.

### PYGMALION-EFFEKTEN

Pygmalion-effekten bygger på Rosenthals undersøgelser fra 1950'erne, hvor han bevidste, at en lærers forventninger til sine elever påvirker elevernes præstationer. I Værdsættende samtale bruger man dette begreb i forhold til at arbejde med en organisations medlemmers forventninger til hinanden. Tanken er, at hvis eksempelvis medarbejderne har lave forventninger til hinanden, vil de ikke præstere deres optimale, hvorimod højere forventninger vil give øgede resultater. Dette gælder naturligvis også forventninger til og fra organisationens ledelse.

### PLACEBO-EFFEKTEN

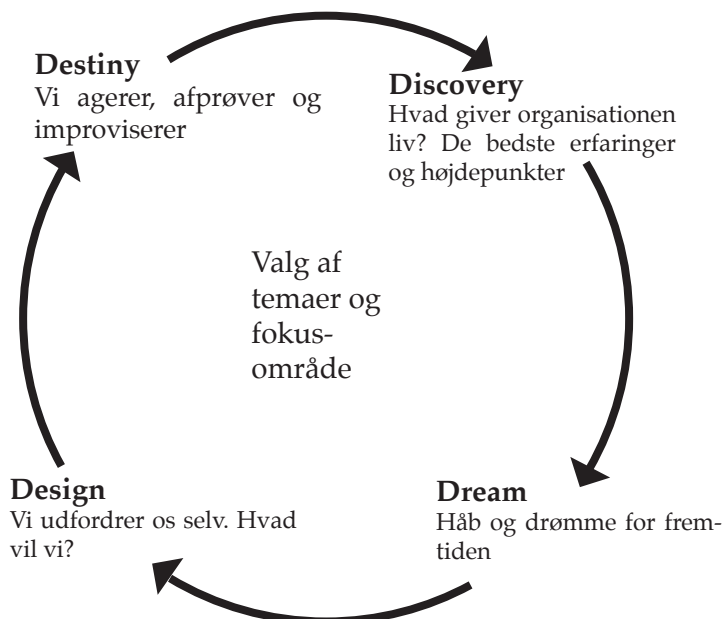
Placebo-effekten minder på mange måder om pygmalion-effekten. Den bygger teoretisk på den effekt, man har påvist, at patienters forventninger til en medicinsk behandling har. Patienter, som forventer, at en given behandling har en bestemt effekt, kan spontant få det bedre, uden at behandlingen direkte har haft nogen virkning. Denne effekt

benyttes i Værdsættende samtale, idet man fokuserer på håb, drømme og positive fremtidshistorier, og gennem dette fokus gør man disse synlige og opnåelige.

**HØJT OG LAVT  
YDENDE GRUPPER**

På konferencen i Værdsættende samtale, som blev afholdt i maj 2007, talte Cooperrider om Marcial Francisco Losada's nyeste forskning. Denne viser, at højt ydende grupper har seks positive

styrkebaserede dialoger, for hver negative dialog de har. Og de har to spørgsmål med fokus på læring for hvert lukket spørgsmål. De lavt ydende grupper har et positivt udsagn for hver tre defensive udsagn og et læringsbaseret spørgsmål for hver 20 lukkede spørgsmål. Undersøgelsen bruges til at underbygge vigtigheden af det positive fokus og dialogen, hvilket bruges som argument for at benytte Værdsættende samtale.



**Figur 1: 4D model (Dall 2001: 27)**

### 4D MODELLEN

Et forløb i Værdsættende samtale bygges op over 4D-modellen, som indeholder begreberne *discovery*, *dream*, *design* og *destiny*, der bevæger sig i en spiral rundt om et tema eller fokusområde, som klienten har valgt i samarbejde med konsulenten.

#### **Discovery: Opdagelsesfasen**

I opdagelsesfasen udforsker man det bedste af det allerede eksisterende. Ved at interviewe hinanden og tale om det bedste af det der er, er det meningen, at organisationens medlemmer skal blive bevidste om, hvornår de klarer sig allerbedst, og ved at sætte fokus på dette er tanken, at det fremmes.

#### **Dream: Drømmefasen**

I drømmefasen fantasierer og drømmer medlemmerne om, hvilken fremtid de ønsker for sig selv og organisationen. Her har de lov til at tænke stort og kreativt, og intet er forkert eller for meget.

#### **Design: Udfordrende udsagn**

I denne fase opbygger medlemmerne et fælles fremtidsbillede af organisationen med udgang-

spunkt i fortiden, som blev udforsket i opdagelsesfasen, og drømmene om fremtiden. Når alle i organisationen har været med til at designe fremtidsbilledet, er det tanken, at de for det første opnår ejerskab over det. For det andet at de har et fælles fremtidsbillede at arbejde imod. I Værdsættende samtale, og især i denne fase, arbejder man ofte med metaforer, der kan give medlemmerne et fælles sprog, som de kan bruge til at tale om deres arbejdsliv, det kan eksempelvis være et blomstrende samarbejde.

#### **Destiny: Realiseringsfasen**

I realiseringsfasen arbejder man med at finde konkrete tiltag, som kan føre alle tankerne ud i livet, så det ikke bliver luftkasteller. Dette er oftest afslutningen på et forløb i Værdsættende samtale, men kan også bruges som overgang til et nyt forløb, idet man her kan aftale, hvem der skal gøre hvad inden næste gang.

### VÆRDSÆTTENDE SAMTALE I AIESEC

Da jeg blev bedt om at planlægge og afholde et Værdsæt-

tende samtale-forløb, var det for, at deltagerne skulle få et bedre kendskab til metoden. Godt nok er organisationen bygget op over principperne, men mange af medlemmerne kender dem ikke, hvilket også var tilfældet i den gruppe, som jeg arbejdede med.

## FORLØB

Kursusforløbet i Værdsættende samtale strakte sig over to halve dage. Den HR ansvarlige i MCen havde bedt mig om at forberede og afholde et kursus for medlemmerne i MCen og NST, som kunne give dem et kendskab til Værdsættende samtale samt gøre dem bedre i stand til at facilitere forløb for andre medlemmer af organisationen. Vi fandt i fællesskab frem til, at forløbet skulle handle om, hvordan man kommer til at tage ejerskab over sit arbejde i organisationen. Dette brugte jeg til at planlægge forløbet ud fra (undervisningsplan findes som bilag 1).

Jeg vidste, at AIESEC arbejder ud fra principperne i Værdsættende samtale og også, at mange

af medlemmerne ikke kendte til metoden. Derfor ville jeg begynde kurset med at afdække, hvor stort kendskab deltagerne havde, hvorefter jeg hurtigt ville have dem i gang med at interviewe hinanden. Erfaringen fra mit praktiksted er, at jo hurtigere deltagerne kommer i gang med at interviewe hinanden, jo bedre bliver forløbet. Grunden til at begynde med interviews er, at de sporer deltagerne ind på, hvordan noget er, når det er bedst. I dette tilfælde, hvordan ejerskab i organisationen er, når det er bedst. For at hjælpe deltagerne med at fokusere på det, der virker, formulerer konsulenten en interviewguide hjemmefra, som udleveres til deltagerne, og det havde jeg naturligvis også gjort (se interviewguide i bilag 2). Jeg bad deltagerne om at sætte sig sammen to og to og interviewe hinanden. Først skulle den ene stille den anden alle fire spørgsmål, og bagefter skulle de bytte. Jeg opfordrede dem til at stille opfølgende spørgsmål indtil det, de synes, var interessant.

## INTERVIEWGUIDE

Interviewguiden er bygget op, så det første spørgsmål skal få

deltagerne til at tænke tilbage på en episode, hvor der var tale om ejerskab, enten for dem selv eller hvor de har observeret det hos en anden. Grunden til, at jeg begyndte med sådan et spørgsmål, er, at det retter tankegangen ind på, at emnet – i dette tilfælde ejerskab – ikke er en illusion, men at det rent faktisk allerede er til stede i organisationen.

I det næste spørgsmål bliver der spurgt ind til, hvordan interviewpersonen bidrog til situationen, hvad enten personen selv oplevede ejerskabet, eller det var en anden. Tanken bag dette er, at personen skal blive opmærksom på, at han eller hun selv har en del af æren for den positive situation; når man har været en del af noget én gang, kan man blive det igen. I spørgsmålet bliver interviewpersonen bedt om ikke at være ydmyg, fordi mange kan have en tendens til at bagatelisere deres egne bidrag, men i det her tilfælde er det mere brugbart, hvis de virkelig sætter deres egne evner og bidrag i fokus. Det giver energi, og det hjælper, når de senere skal finde frem til, hvad de kan gøre for at skabe flere positive

situationer. Jeg har tidligere været inde på, at konsulentens "hjælp" kan have karakter af vold. Den på forhånd konstruerede interviewguide har et klart mål, og det er at få deltagerne til at tænke på en helt bestemt måde. Derfor kan man opfatte den som forcerende, men man kan også se den som en velmenende hjælp til deltagerne, så de har mulighed for at få mest muligt ud af forløbet.

I det tredje spørgsmål bliver interviewpersonen bedt om at lukke sine øjne og drømme sig fem år ud i fremtiden og forklare, hvordan organisationen nu ser ud. Her bliver de opfordret til at være opfindsomme og lade være med at tænke på, hvad der er realistisk på nuværende tidspunkt. Grunden til dette er at ved at skabe et scenarium fem år ude i fremtiden, er det nemmere for personerne at være fantasifulde og ikke lade sig begrænse. Tankeeksperimentet skaber ofte skøre ideer, som med bearbejdning senere kan blive gode realistiske ideer, som det er muligt at arbejde hen imod. Men uden femårsudsigten kan mange hænge fast i problemer og begrænsninger, som ligger i

den nuværende struktur. På andre arbejdspladser beder man ofte deltagerne drømme ti år ud i fremtiden, men da medlemmer ikke er i AIESEC i ret mange år ad gangen, valgte jeg at sige fem år.

I det fjerde og sidste spørgsmål bliver interviewpersonen bedt om at blive fem år ud i fremtiden og tænke tilbage på, hvordan organisationen har bevæget sig i den retning, som han eller hun lige har beskrevet. Der bliver spurgt til, hvad NST og MCen har gjort, og dette er for at gøre løsningerne mere konkrete. Personen skal naturligvis ikke stå til ansvar for en færdig udviklingsplan for organisationens næste fem år, men det giver mulighed for at forestille sig og drømme og derved komme frem til kreative løsninger, som der senere kan arbejdes videre på.

## GRUPPEARBEJDE

Efter interviewene bad jeg deltagerne forme grupper af fire personer, sådan at der var to interviewpar i hver gruppe. De skulle hver især genfortælle den historie, de lige havde hørt i interviewet,

og de skulle fremhæve det, som de selv synes var mest spændende i makkerens historie. De havde alle sammen fået udleveret en stak A4 papir og en sprittusch, og jeg bad dem om at skrive sætninger, der skulle beskrive, hvad der havde virket i historierne. Dermed endte vi med en masse ark papir med sætninger om, hvornår ejerskab fungerer bedst i AIESEC.

Jeg samlede alle sætningerne sammen og spredte dem ud over gulvet og bad deltagerne om at stille sig rundt om dem. En af deltagerne læste alle sætningerne højt, så alle kunne høre dem og tygge på dem, og bagefter bad jeg deltagerne om i fællesskab at gruppere sætningerne, hvordan det end gav mening for dem. Det endte med fem bunker, som hver især fik en overskrift.

Interviewene og gruppearbejdet repræsenterer opdagelsesfasen i 4D-modellen, og de bygger hovedsagligt på det helitropiske princip (jf. afsnittet Værdsættende samtale; 74).

### MUNDTLIGT OPLÆG

Deltagerne skulle lære om Værdsættende samtale, samt hvordan de kunne bruge det i forbindelse med deres eget undervisningsarbejde i organisationen. Derfor holdt jeg et oplæg om principperne i Værdsættende samtale og 4D modellen som afslutning på den første dag. Jeg havde mange overvejelser om, hvornår jeg skulle lægge oplæget i forløbet. Om det skulle ligge først på dagen, så de kendte teorien, inden de gik i gang, om jeg skulle holde en pause i løbet af dagen for at fortælle om det, eller om jeg skulle slutte af med oplæget? Jeg valgte den sidste løsning, fordi det kunne have givet en træg begyndelse at starte ud med et mundtligt oplæg, i stedet for den dynamik det giver at kaste sig ud i det mere praktiske. Og grunden til at jeg ikke valgte at afbryde deltagerens arbejde for at fortælle dem om teorien var, at jeg ikke ville bryde dynamikken med risiko for, at den ikke opstod igen. Det vidste sig at være en god ide at slutte af med det. Da vi nåede til oplægget, var alle trætte, så de var indstillede på at sidde stille. Men de havde også haft en dynamisk eftermiddag, og de

virkede interesserede i at lære om teorien bag, og de stillede mange spørgsmål.

### RE-FRAMING

Da vi mødtes den næste formiddag, begyndte vi med en øvelse i at omformulere og se situationer i andre perspektiver. Jeg bad deltagerne om at tænke på, hvad der bliver sagt rundt omkring i organisationen og så omformulere det. Da det er en studenterorganisation, er det altid et tilbagevendende emne, at deltagerne ikke synes, de har tid, og det var sådan nogle ting, der kom på bordet. I stedet for at konstatere, at man ikke har tid nok til at løse de opgaver, man har påtaget sig, kan man eksempelvis øve sig i at bede andre om hjælp, eller man kan tale om, hvordan man kan omstrukturere, så arbejdet ikke er så tidskrævende. I første omgang var opgaven svær for deltagerne, men da de havde forstået den, kunne de komme i tanke om mange situationer og omformuleringer.

Dette var en kommunikationsopgave i at bryde vante mønstre og



se muligheder frem for begrænsninger. Den kan delvist placeres under Design i 4D-modellen, da den er med til at skifte fokus fra det gamle til noget nyt. Når jeg kun mener, at den delvist hører til der, er det fordi øvelsen ikke direkte har noget med kursets tema at gøre, men er en mere overordnet øvelse.

### MERE GRUPPEARBEJDE

Herefter var det tid til at finde sætningerne og overskrifterne fra dagen før frem igen. Jeg bad deltagerne om at gruppere sig i forhold til, hvilken bunke sætninger de havde lyst til at arbejde med resten af dagen, og da der ikke var deltagere nok til alle fem bunker, måtte de tage hensyn, så der ikke var nogle, der var alene i en gruppe. De fik hurtigt dannet to grupper, og så skulle de til at være kreative.

Hver bunke sætninger med tilhørende overskrift var udtryk for en fremtidsvision, og jeg bad grupperne om at finde på en metafor for deres fremtidsvision. Den ene gruppe arbejdede meget med kommunikation og fandt frem

til, at det var vigtigt at have en fælles måde at kommunikere på. Deres metafor blev hvaler, som jager i flok. De samarbejder og bruger deres instinkter, og disse kvaliteter ville gruppen gerne se i AIESEC's arbejde. Hvorvidt metaforen giver mening for andre end gruppen er ikke så vigtigt. Derimod gav den lidt indforståede metafor et fællesskab og et fælles sprog i gruppen.

Da grupperne havde fundet deres metaforer, skulle de i gang med at visualisere dem. Der var karton, tuscher, glimmer, fjer og mange andre kreative materialer til rådighed, og det endte med et 2dimensionelt og et 3dimensionelt kunstværk, som viste AIESEC's fremtid gennem metaforer.

Hvis vi havde stoppet her, var det endt med store flotte luftkasteller, som aldrig var blevet til noget, og det var ikke meningen. Så jeg bad grupperne om at diskutere, hvordan visionerne kunne nås. De havde mange gode forslag, og da de mente, at de var færdige, bad jeg dem om at tale sig frem til den mindst mulige indsats, som de hver især selv kunne gøre, som

ville skabe den størst mulige forskel. Dette virkede til at være kursets sværeste opgave, og især den ene af grupperne brugte meget lang tid på det.

Da opgaven var løst, fremlagde grupperne deres arbejde for hinanden, og de havde mulighed for at stille spørgsmål til hinanden og til mig.

### AFSLUTNING

Til sidst sluttede vi af med spørgsmål og snak om, hvordan forløbet havde været, og hvordan deltagerne kunne bruge Værdsættende samtale i deres organisationsarbejde, samt et spørgeskema som jeg havde lavet for at undersøge, hvordan deltagerne havde opfattet min måde at arbejde på.

De forløb, som jeg ellers har været med til at afholde, har foregået over længere tid, og der har været flere kursusgange. Derfor har det været muligt at aftale, hvem der gjorde hvad inden næste gang for at iværksætte fremtidsvisionerne. På dette kursus var det ikke muligt på grund af tidsrammen,

men jeg fortalte deltagerne om det, og opfordrede dem til at lave en lignende aftale med hinanden. Det gjorde de, mens jeg så til fra sidelinjen, og de virkede meget motiverede. De udarbejdede blandt andet en mailingliste, som skulle sikre, at de fik igangsat deres planer.

### SPØRGESKEMA

Spørgeskemaet havde ikke noget direkte med kurset at gøre, men var udarbejdet i forbindelse med nærværende opgave, idet jeg ønskede at vide, hvordan jeg havde virket på deltagerne. Om nogle havde følt sig intimideret eller presset til noget, de ikke brød sig om (Spørgeskemaet findes som bilag 3). Det viser nogle af de etiske dilemmaer, som opstod i løbet af kurset, som eksempelvis at en deltager følte ubehag ved en aktivitet. Spørgeskemaet repræsenterer deltagerens stemme i den forstand, at det er et alternativ til at gå i dialog, som Habermas ellers foreskriver.

## DELTAGERNE

Deltagerne bestod af tre medlemmer af MCen og seks medlemmer af NST. På grund af misforståelser var det ikke alle, der deltog i hele forløbet, og ved andendagens afslutning var der seks deltagere tilbage. Det er de seks personer, der er repræsenteret i besvarelserne på spørgeskemaet.

Som sagt var deltagerne på toppen af deres karriere i AIESEC. Medlemmerne i MCen var blevet stemt ind af hele landets medlemmer, og nogle af dem var rejst hertil fra andre lande for at sidde i AIESEC Danmarks MC. Medlemmerne i NST er erfarne AIESEC medlemmer, som har været aktive i organisationen og i mange tilfælde siddet i lokalafdelingernes bestyrelser. Nu er de ved at være færdige med deres studier, og de ønsker at blive i organisationen. I stedet for at arbejde i lokalafdelingerne tager de rundt i dem og træner andre medlemmer.

Det betyder, at de kender organisationens arbejde, værdier og kultur, og at de er interesserede

i at være en del af dette. Organisationen tilbyder adskillige kurser for sine deltagere samt konferencer, så disse mennesker er ikke kun begejstrede for organisationen, de er også trænedede i at arbejde med principperne i Værd-sættende samtale, selvom de ikke på forhånd kendte teorien bag principperne.

De kender hinanden, da de har deltaget i konferencer, kurser og møder sammen. Muligvis er der nogle, som mødte hinanden for første gang, men de er alle en indikeret del af systemet AIESEC, hvilket på forhånd giver et fællesskab.

## KONSULENT

Konsulenten er i denne case mig selv. Dette giver anledning til metodiske overvejelser, idet jeg ikke har mulighed for fysisk at træde et skridt tilbage og observere mig selv udefra. Jeg vil tilstræbe at anskue min egen rolle så objektivt som muligt, men med den viden, at det altid vil være en tilstræbelse.

Systemteorien siger da også, at man altid vil påvirke den situation, som man arbejder med, idet man altid vil påvirke systemet ved sin blotte tilstedeværelse. Derfor ser jeg det ikke som en forhindring, at jeg selv er en del af systemet, men nærmere som en evig påmindelse om at jeg skal medregne min egen påvirkning af det.

I dette dilemma ligger yderligere kimen til det, som jeg finder allermost interessant i forhold til dette speciale. Nemlig konsulentens refleksion over sin egen rolle. I det foregående har jeg adskillige gange konstateret, at etiske spørgsmål ikke kun afhænger af handling og konsekvens, men i høj grad også af hensigter. I denne opgave har jeg første par- ket til konsulentens hensigter, fordi det er mine egne. Også dette kan betragtes som en mulig fejlkilde, idet enhver gerne vil tage sig bedst ud. Men da opgaven ikke er et forsvar af det arbejde, som jeg har lavet sammen med medlemmerne i AIESEC eller et forsvar af Værdsættende samtale, men arbejdet med organisationen derimod er at betragte som em-

piri, har jeg følt mig tryk nok til at være ærlig – også selvom jeg har risikeret noget af mig selv i det.



## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# DISKUSSION ANDEN DEL

Kurset for AIESEC blev planlagt og afholdt inden jeg påbegyndte det direkte arbejde til dette speciale. Dermed ligger der ikke teoretiske etiske tanker bag det, men kun mine personlige tanker om hvad der var rigtigt og forkert. Spørgeskemaet, som jeg bad deltagerne om at udfylde efter kurset, er derfor udarbejdet uden den teoretiske viden, som jeg senere har opnået, men med tanke

på at jeg ville opnå den. Derfor vil jeg diskutere min egen handlen inden den teoretiske viden, ud fra de teorier som jeg senere har opnået kendskab til.

Deltagernes svar i spørgeskemaet kan ses som refleksion (jf. afsnittet Selvreference; 39), hvor de havde mulighed for at tolke deres omverden eksplicit dog med den begrænsning, at jeg

havde stillet spørgsmålene (se spørgeskemaet med deltagerens svar i bilag 3). Det, jeg spurgte ind til i spørgeskemaet, lægger sig op ad min selvreferentialitet som underviser, idet jeg ønskede at undersøge, hvordan min adfærd blev tolket.

Jeg spurgte deltagerne, om de havde følt sig presset til at deltage i kurset eller til at gøre noget i løbet af det, som de ikke brød sig om. Ingen havde følt sig presset til at deltage, hvilket ikke er mærkeligt, da kurset var et tilbud, som de kunne vælge at tage imod eller lade være. Ikke alle inviterede deltog, og det var der ikke noget problem i. Formålet var netop ikke et direkte udviklingsforløb men snarere information om, hvad Værdsættende samtale er, og hvordan de selv kan bruge det i forandringsprocesser. At kurset havde fået form som et udviklingsforløb var mit valg, som jeg mente ville gøre det både mere spændende og lærende.

Der var to deltagere, som havde følt sig presset under kurset. Person A følte, at hun skulle have brugt mere tid på opgaverne,

end hun gjorde. Hun blev derfor bange for, at hun havde gjort noget forkert, men hun skriver også i spørgeskemaet, at hun forstod på mig, at det havde hun ikke, og at det var i orden, at hun ikke brugte lige så lang tid på det, som nogle af de andre. Jeg ser ikke et etisk problem i dette eller noget andet problem som sådan. Der vil altid være personer, som løser opgaver hurtigere end andre, og det må altid være underviserens opgave, at bekræfte deltagerne i at det, de gør, er rigtigt.

Person B brød sig ikke om at fortælle sin interviewpersons historie videre til de andre. Hun gjorde det alligevel, og hun skriver, at det gik godt, men hun syntes, det var underligt, og hun havde indtrykket af, at de andre havde det på samme måde. Hvis de andre havde det på samme måde, har de ikke givet udtryk for det, men det ændrer ikke på hendes oplevelse af denne aktivitet.

Præmissen for at deltage i kurset var, at man skulle deltage begge dage og fra start til slut. Dette var ekspliceret i den mail, hvorigen-



nem deltagerne var inviteret (se mailen fra den ansvarlige i MCen til deltagerne i bilag 4), og jeg gav ikke mulighed for, at man kunne springe fra i løbet af kurset. Der var to grunde til dette: dels at jeg var blevet bedt om at undervise i Værdsættende samtale, og en af grundpræmisserne deri er at alle deltager, og dels at jeg havde opbygget programmet sådan, at alle aktiviteterne byggede ovenpå hinanden og primært bestod af gruppearbejde. Dette var hvad jeg lænede mig op ad i situationen, hvilket jeg efterfølgende kan se ligner definitionen på Løgstrups forståelseløse meninger. I stedet skulle jeg have taget udgangspunkt i menneskerne frem for i målet og måske have valgt at se dem og situationen objektivt et øjeblik for efterfølgende at kunne træde ind i den subjektive relation igen.

Jeg opfattede ikke person B's utryghed under forløbet og kunne dermed ikke tale med hende om det, som jeg kunne med person A. Men det var ikke meningen, at nogle skulle føle ubehag ved øvelsen, og derfor bekymrede det mig at læse hendes svar. Især da

det kunne forstås som et udtryk for en overskridelse af hendes etiske grænse, at hun ikke brød sig om at viderefortælle sin interviewpersons historie. Min hensigt er jo netop at arbejde med min egen etik, så jeg har ingen ret til at bede en anden overskride sin. Jeg havde ikke fortalt deltagerne på forhånd, at de skulle viderefortælle, hvad de havde fået af vide, og jeg gav dem ikke chancen for at sige fra, men den opgave de fik med hensyn til at fortælle historien videre var, at de skulle fortælle deres egen version af den andens historie. Derfor forstår jeg ikke hendes ubehag og ville ønske, at hun havde givet udtryk for det dengang. Havde hun gjort det, ville jeg have talt med hende om, at hun ikke skulle fortælle noget videre, som hun ikke brød sig om. Dette fritager ikke mig fra mit ansvar som underviser, men det viser, at vi både har ansvar overfor de mennesker vi påvirker, og overfor at sige fra når vi oplever noget, vi ikke bryder os om. Ses i forhold til deltageren, som brød ud i gråd (jf afsnittet Identitetsdannelse i det hyperkomplekse samfund; 67), er dette den modsatte situation. Hun reagerede kraftigt på

undervisningen, men der lå ikke et dybere ubehag i det for hende, og denne person følte ubehaget, men reagerede ikke udadtil på det i situationen. Dette cementerer kun vigtigheden af konsulentens empatiske evner.

Et andet sted i spørgeskemaet spurgte jeg deltagerne, om deres grænser var blevet flyttet i løbet af kurset. Svarene, jeg fik på dette spørgsmål, var en drøm for en Værdsættendesamtale-konsulent, for de handlede om, hvordan deltagerne ville tænke mere på resultaterne af deres handlinger, være mere åbne overfor andres forslag og stille flere spørgsmål. Person D's svar var ikke mindre godt set ud fra et Værdsættende samtaleperspektiv, idet hun svarede, at hun havde lovet sig selv, at hun ikke ville tillade sig selv at tale negativt længere.

Det at tale negativt er et relativt begreb, og hvis hun mener, at hun ikke vil bagtale andre (eller sig selv), eller at hun ikke vil bruge unødigt energi på negativitet, er jeg stolt af at have lært hende det. Men hvis hun mener, at hun ikke vil tolerere nogen form for

negativitet i sin kommunikation, er jeg bange for at jeg har svigtet mit ansvar. Hvis jeg har lært hende, at hun skal censurere sig selv og undertrykke alt, hvad der ikke er positivt i hendes liv, kan det få nogle uoverskuelige konsekvenser for hende. Jeg var på forhånd bevidst om, at mange opfatter Værdsættende samtale sådan, og jeg var bevidst om, at jeg ikke mener, at det er en brugbar måde at bruge metoden på. Derfor forsøgte jeg gennem forløbet at give eksplicit udtryk for det ved at fortælle om metodens historie og udvikling, og hvordan jeg tolker den og mener, den er mest brugbar. Men det er også en realitet, at det afsendte budskab sjældent er det samme som det budskab, der bliver modtaget.

I forhold til Sartres eksistentia-listiske etik, er person D fri til at sætte sine egne mål og danne sin identitet ud fra dem. Hun kan altså vælge, at hun vil stræbe efter at være en positiv person, der aldrig taler negativt, og det vil være muligt, fordi hun selv fylder essens i sin allerede eksisterende eksistens – om end det nok vil tage noget tid at skabe sig en udeluk-

kende positiv eksistens, hvis man er vant til at leve som de fleste med både positivt og negativt indhold i sin tilværelse. Løgstrup er ikke enig med Sartre. Han argumenterer for, at livet mere eller mindre er en færdigpakning, som vi modtager og må få det bedste ud af. Livet indeholder både det positive og det negative, og hvis vi skal få det bedste ud af det, mener jeg, at vi må være i stand til at rumme begge sider. Habermas taler da også om, at de menneskelige følelser er vigtige, når vi skal danne normer, og dermed når vi skal finde ud af, hvordan vi indgår i relationer. Hvis vi undertrykker vores negative følelser i dette arbejde, er jeg bange for, at relationerne bliver falske, og ikke mindst at den enkeltes forhold til sig selv bliver overfladisk.

Jeg fortalte som sagt om, hvordan jeg tolker metoden, fordi jeg mente, at det var den måde, jeg kunne undervise i den på den mest troværdige måde, og alligevel lod det til, at mindst en af deltagerne havde fået det budskab ud af min undervisning, som jeg havde forsøgt at undgå. Nemlig at man for enhver pris skal undgå alt negativitet.

Det gjorde mig nysgerrig på, hvad der var gået galt i min kommunikation, og jeg gennemgik nøje mit undervisningsmateriale for at finde en forklaring.

Ved gennemgangen af mit materiale står det klart, at jeg brugte de samme fortællinger og tilgange, som bruges, når målet er at udrydde negativitet. Placeboeffekten drejer sig eksempelvis om, at patienter oplever en forbedring, hvis de tror på den behandling, de udsættes for, selvom den burde være virkningsløs. Det bruger man som argument for, at medarbejdere bør have positive forventninger til fremtiden for derigennem at skabe en bedre fremtid for organisationen. Placeboeffekten er god, når man ønsker at få deltagerne til at fokusere på det positive. Ønsker man derimod, som jeg gjorde, at give dem et kendskab til metoden men på samme tid forholde sig kritisk til den, er det ikke nok at fortælle om effekten, hvis man ikke på samme tid opfordrer til refleksion omkring den.

På samme måde kan jeg se et kritikpunkt i forhold til eksempelvis Losadas forskning inden-

for højt og lavt ydende grupper. Han har konstateret, at de højt ydende grupper har flere positive dialoger og flere åbne læringsbaserede spørgsmål end de lavt ydende grupper. Dette bruges som argument for, at grupper bør indgå i positive dialoger og stille åbne læringsbaserede spørgsmål for på den måde at yde højere. Tolkningen på dette kunne lige så godt have været, at dialogen og spørgsmålene var et resultat af i forvejen højt ydende grupper, som at gruppernes ydeevne er et resultat af gruppemedlemmernes måde at kommunikere på.

De to forskningsresultater bliver altså brugt til at argumentere for, at medarbejdere skal beskæftige sig med det positive. Jeg forsøgte at få et andet budskab igennem til AIESEC-medlemmerne, men jeg "glemte" at ændre argumenterne, og derfor endte jeg med at svække det budskab, som jeg ønskede at sende. Det er altså ikke kun vigtigt, at konsulenten har de rigtige intentioner, det er hermed også endnu engang slået fast, at de skal kommunikeres på den rigtige måde. Og hvorvidt kommunikationen er rigtig afhænger

ikke kun af, hvad der bliver sagt, men også af hvordan eksempelvis forskningsresultater bruges. Jeg mener ikke, at forskningsresultaterne nødvendigvis ikke kan bruges i sammenhængen, men de fortalte noget andet, end det jeg ønskede, og dermed fik jeg et andet budskab frem, end jeg ville.

Hensigten med spørgeskemaerne var at få deltagerne til at reflektere, og det lykkedes, idet skemaerne giver indtryk af refleksion af både hver deltagers egen adfærd og deres tolkning af min.

### FRAVÆRD PÅ KURSETS ANDEN DAG

Hvorvidt det skyldtes manglende mulighed for at sige fra, metoden, min undervisningsstil eller noget helt andet ved jeg ikke, men på kursets anden dag var det ikke alle deltagere, der mødte op. To kom aldrig, og én afholdt et telefonmøde i et andet lokale under hele undervisningen. Det undrede mig meget, hvorfor de ikke kom, når aftalen var, at alle skulle deltage i hele forløbet.

Deltagerne risikerede ikke at miste et job og dermed deres indtægt og et muligt identitetsgrundlag ved at blive væk, som det kunne have været tilfældet på en almindelig arbejdsplads. De havde tilmeldt sig kurset, fordi de fandt emnet interessant, og alligevel fandt de det ikke alle sammen interessant nok til at møde op på dag to. Jeg tror ikke, svaret er så enkelt, at det drejer sig om, at vi lever i et polycentrisk samfund, hvor hver enkelt står i centrum for sin egen verden og derfor er blevet selvcenteret, som nogle kritikere hævder (Qvortrup 2002; 37). Det kunne ellers have forklaret, hvorfor de ikke tænkte på, hvad der var det bedste for fællesskabet, men jeg tror der ligger noget andet i det – det bedste for fællesskabet kan selvfølgelig også have været noget andet set fra deres perspektiv, end det var fra mit.

Vi har alle brug for påvirkninger fra vores omverden, for at udvikle os – dette kursus var et bud på en påvirkning – og vi har alle sammen brug for andre mennesker, for at vi kan skabe vores roller. AIESEC er et netværk, hvor medlemmerne i stor stil skaber

sig ud fra deres iagttagelser af sig selv og hinanden. Det er meget almindeligt, at man adopterer organisationens værdier, når man er medlem. Det er der ikke noget mærkeligt i, når man tænker på autopoiesis og identitetsdannelse ud fra iagttagelse. Et muligt svar, på hvorfor det er "tilladt" at blive væk fra et arrangement, kan findes i organisationens kultur. Den kendsgerning, at det kan være svært at finde tid til studier, studenterorganisation, studiejob, familie, venner og hvad der ellers fylder i den studerendes liv, legaliserer på en måde, at organisationens medlemmer ikke altid overholder de aftaler, de indgår med hinanden. Jeg ved fra min tid i organisationen, at der er prestige i at have travlt og endda i at udskyde sine eksamener på grund af det. At fremstå som stresset er altså en del af organisationens kollektive selvreferentialitet, og det kan være en mulig forklaring på, at ikke alle deltagerne mødte op på dag to, selvom de havde indgået en aftale om, at de ville gøre det. I vores samfundsstruktur er det en norm, at man overholder aftaler. Som Habermas taler om, respekteres normer ikke

på grund af sanktioner men i kraft af deres moralske grundlag, som er respekt for den anden som subjekt. Grunden til at "man" overholder aftaler er altså en moralsk forpligtelse. Men når AIESEC er et subsystem, hvor det accepteres, at normen "at overholde aftaler" ikke respekteres, ophæves den moralske forpligtelse delvist. Men kun delvist for jeg var der ikke som repræsentant for subsystemet. Ses situationen dermed som en kulturkløft mellem det omkringliggende samfund og dette subsystem, mener jeg, at løsningen er kommunikation, og dermed dukker Habermas' etik atter op. En oprigtig dialog, hvor man lytter til hinanden og afklarer forventninger ville muligvis have været løsningen, men den skulle have været taget forebyggende inden kursets begyndelse.

Da det vidste sig, at nogle af deltagerne havde valgt ikke at overholde deres aftale, måtte jeg genoverveje min undervisning. Jeg fandt det problematisk, idet de øvelser, jeg havde planlagt, var gruppeaktiviteter, og de byggede ovenpå den foregående dags aktiviteter, og jeg mente, at

deltagerne ville få det bedste udbytte, hvis de var der alle sammen. Og formålet, med at jeg var der, var jo netop at de skulle få mest muligt ud af det, så deres fravær påvirkede det resultat, som jeg forventede af undervisningen.

Det system, som deltagerne tilsammen udgjorde, var blevet amputeret, og de fraværende deltagere var nu mere omverden end en del af systemet. Jeg gjorde mit bedste for ikke at lade denne omverden irritere systemet ved at fortsætte undervisningen med de deltagere som var der. Omstændighederne var ikke som aftalt, og det gjorde mig vred, så der var to grunde til, at jeg overvejede at afbryde kurset. Jeg var bange for, at både min planlægning og jeg selv var berørt, så jeg ikke ville kunne yde mit bedste, og at det derfor var bedre at sige fra. Jeg så et etisk problem i, at de deltagere, som var der, ville få en dårlig oplevelse, hvis ikke jeg kunne yde mit bedste og dermed leve op til den aftale, som jeg havde indgået. Fraværet af deltagere kan ses som et svigt, delvist af mig som underviser, men især af de andre medlemmer som gerne ville have

den tilbudte undervisning. Ud fra Løgstrups etik var jeg nervøs for, om jeg ville være i stand til at tage ordentligt vare på deltagerens liv, i den tid jeg var sammen med dem, eller om jeg ville lade svigtet tage styringen. Hvis det sidste skulle være tilfældet, var jeg bange for, at min undervisning skulle blive gennemført med ulidenskabelig selvished uden tanke for de mennesker, som var inkluderet, men udelukkende for min egen faglige stoltheds skyld.

Efterfølgende er jeg glad for, at jeg fortsatte forløbet, idet jeg nu kan se, at graden af min frustration nok har skyldtes usikkerhed og manglende erfaring. Jeg mener dog stadig, at det var en vigtig overvejelse, idet grunden til at jeg fortsatte var respekt for de deltagere, som var mødt op. Havde jeg ikke haft overvejelsen, kunne jeg meget vel have glemt denne respekt og i stedet set alle deltagere som ét system, som ikke reagerede på min påvirkning, på den måde som jeg gerne ville have dem til. I stedet så jeg nu hver deltager som et system, som reagerede forskelligt. Som Luhmann siger, kan man afgrænse

systemer på forskellige måder, alt efter hvad der giver bedst mening i situationen (jf. afsnittet System og omverden; 40), og i denne situation var min systemafgrænsning med til at definere min relation til min omverden på en måde, som vidste sig i min adfærd, og som gav mig mulighed for at vurdere situationen så objektivt, som det var muligt. Men uden at se deltagere objektivt.

Som jeg var inde på i afsnittet omkring Løgstrup, afhænger etikken i konsulentens arbejde ikke kun af handlinger, men i høj grad også af tankerne bag. Hvorvidt jeg have næret naturlig kærlighed til deltagerne eller ej, handlede jeg som den naturlige kærlighed ville have krævet ved ikke at bebrejde nogle personer for andre personers handlinger. Dette gav dem forhåbentlig noget, som jeg ikke kunne have givet dem ved at stoppe forløbet. Der var ikke penge involveret i aftalen, som der ville have været, hvis jeg var konsulent i en almindelig virksomhed, så jeg kan ikke beskyldes for at gennemføre af økonomiske årsager. Derimod var det en træningsmulighed for mig,

som jeg gerne ville have, så man kan sige, at min handling ikke var udelukkende uselvvisk, men en kombination af noget jeg gjorde for mig selv og for de andre. Løgstrup taler om, at man skal handle ud fra den naturlige kærlighed til andre, men han taler ikke om, at man skal tilsidesætte sig selv for at gøre det. Jeg tror ikke, at en konsulent kan udføre sit arbejde etisk, hvis ikke hun selv føler, at hun får noget ud af det. Jeg vil kort inddrage Benthams begreber (jf afsnittet Tillid og ansvar; 18) og pointere, at de handlinger, som bringer konsulenten lyst, nødvendigvis må gøre hende til en bedre konsulent end de handlinger som bringer hende smerte.

Havde jeg følt mig så trådt over tæerne, at jeg havde følt ubehag ved at fortsætte forløbet men alligevel gjort det, ville deltagerne efter min bedste overbevisning kunne have mærket det, og kurset var blevet en dårlig oplevelse for mig og for de andre. Da jeg derimod handlede ud fra det, som gav mig en følelse af lyst, nemlig arbejdet med mennesker som jeg respekterede, og den træning som jeg gerne ville have, blev kurset en

god oplevelse. Hvis jeg derimod havde afbrudt kurset i vrede uden at tænke mig om og mærke efter, ville jeg givetvis også mindes det som en dårlig oplevelse og måske endda som en form for vold, som jeg havde begået mod mig selv. I situationer som denne tilbyder Habermas en hjælp, når han siger, at vi kan se objektivt på personer og derigennem undskylde deres opførsel. I dette tilfælde betyder objektiviteten, at jeg kunne iagttage personernes adfærd uden at indgå i en subjektiv relation med dem – vel at mærke de personer som ikke var til stede, ikke dem der mødte op. Hvis de havde været der, kunne jeg have talt med dem, men ikke have næret følelser som vrede eller harme for dem, så længe jeg så den objektivt. Da de ikke var der, kunne jeg forhindre at lade deres adfærd påvirke mine følelser. Så jeg ser det at kunne betragte mennesker objektivt som en god evne for en konsulent at kunne kontrollere.

Evnen skal dog ikke bruges hele tiden. Som Habermas også taler om, er følelser en vigtig del af det moralske liv, og uden dem kan det være svært at vide, hvad der



er ret og vrang. De står i modsætning til den objektive indstilling, og Habermas siger endda, at de har den samme betydning for moralske bedømmelser, som iagttagelse har, når kendsgerninger skal forklares teoretisk. Derfor bliver konsulenten nødt til at være i kontakt med sine følelser.

Som Sartre taler om, kan volden have forskellig karakter alt efter om den står i et ydre forhold til midlerne, eller om den er en del af dem. Havde jeg haft en uetisk reaktion og enten gennemført kurset som en protest eller afbrudt det i vrede, ville volden være en del af midlet, og dermed have ændret den totale serie af midler og af målet. Hvis min reaktion havde været sådan en voldshandling, var målet – at lære deltagerne om Værdsættende samtale – blevet sekundært, og vreden og volden havde taget over som det primære mål. En manglende indsigt i systemets strukturer, eller en manglende interesse i systemets strukturer, ville være det, som Løgstrup kalder forståelsløse meninger, og de ville have bevirket et fokus på målet men ingen interesse i processen. Jeg finder

netop processen vigtig i denne type arbejde, hvor konsulenten påvirker mennesker, hun arbejder med. Når Løgstrup taler om, at det ansvar, vi har for hinanden, gør os afhængige af hinanden, og denne afhængighed kan misbruges, finder jeg det særdeles vigtigt, at vi prøver at forstå det andet menneske. Ikke i forhold til en komplet psykologisk indsigt i den enkelte, men nærmere ved brug af sund fornuft og menneskekendskab. Jeg har tidligere skrevet om, hvordan dialogiske kompetencer kan misbruges til at skabe en asymmetrisk magtrelation, hvilket også er en udøvelse af vold. Men dialogiske kompetencer kan også bruges til opnå kendskab til andre og dermed tage vare på dem, ligesom de kan være et redskab, når der ikke findes naturlig tillid, men tilliden skal opbygges og være til stede, inden et udviklingsforløb kan sættes i gang.

Jeg opnåede aldrig forståelse for, hvorfor nogle deltagere valgte ikke at møde op, og jeg mener heller ikke det er vigtigt i forhold til det arbejde, som jeg var blevet bedt om at udføre. Derimod men-

er jeg, at kendskab til konteksten omkring situationen gjorde mig i stand til at afgøre, hvad der var det rigtige at gøre i situationen. Jeg behøvede ikke at have forståelse for organisationens normer, men mit kendskab til dem var en hjælp. Så selvom jeg i det foregående har fokuseret på de dele af forløbet, som jeg ikke havde kontrol over, og hvor jeg følte mig usikker, har jeg en fornemmelse af, at kurset overordnet var vellykket og at deltagerne, ligesom jeg, var tilfredse med udfaldet.

## DISKUSSION II

## ETIK I KONSULENTARBEJDE

# SET I PERSPEKTIV

Som jeg kort berørte i afsnittet Det hyperkomplekse samfund (62), arbejdede jeg med metoder til personlig udvikling i privatlivet og i arbejdslivet i min 9. semesteropgave. Nærmere bestemt beskæftigede jeg mig med, hvordan Anthony Robbins' metode (Robbins 1995), som bygger på Neuro Lingvistisk Programmering (NLP), finder sin plads i det hyperkomplekse samfund,

og hvordan lignende metoder bruges i det danske erhvervsliv, eksemplificeret gennem Jesper Tynells artikel om virksomheden Adore. NLP er en terapiform, der ligesom Værdsættende samtale bruges i organisationsudvikling, og jeg kom frem til at metoden berettiges, fordi den tilbyder en måde at reducere samfundets store kompleksitet, idet den stiller spørgsmål, som kun har ét

rigtigt svar. Dermed kan man se metoden som et funktionssystem, som Luhmann taler om. Funktionssystemerne er lukkede subsystemer i det moderne samfund, og de opererer hver især med ét generaliseret medium som eksempelvis penge, magt eller kærlighed. I Robbins' metode er det generaliserede medium succes, og alting drejer sig om, hvordan man opnår det, hvilket kan sammenlignes med arbejdsmiljøkonsulenten, som arbejder for at skabe gode arbejdspladser. Funktionssystemerne er kendetegnet ved, at de opdeler alt i et binært skema, som består af en positiv side og en negativ side. I Robbins' bog, kunne man se, hvordan han eksplicit placerede alt i forhold til, hvad der giver succes, og hvad der ikke giver succes og dermed er fiasko. Dette er en kunstig forenkling, som dækker over en stor kompleksitet. Et politisk funktionssystem arbejder eksempelvis gennem mediet magt, men vi ved, at der ligger en stor kompleksitet bag, som den enkelte borger dog ikke nødvendigvis har kendskab til, da den er uoverskuelig for den enkelte. Robbins stiller sin læser overfor valget mellem succes og

fiasko, men uden at informere om hvad der reelt fravælges, når succesen vælges. Dette er en fælde, som jeg tror, det er vigtigt, at konsulenter er opmærksomme på. Når man selv er begejstret for en metode, kan det være svært at se verdens kompleksitet, og det er netop, hvad funktionssystemerne kan hjælpe med. De reducerer kompleksiteten ved at konstruere et billede af verden, hvor andre perspektiver ikke giver mening. Værdsættende samtale kan bruges på samme måde, hvis man kun fokuserer på, hvad der giver gode relationer, og hvis man gør det, bliver alt andet irrelevant. Funktionssystemerne kan altså bruges manipulerende til at bestemme, hvad der er relevant, og hvad der ikke er det. I artiklen "Det er min egen skyld – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management" ([www.nyt-om-arbejdsliv.dk](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk)) kan man læse, hvordan virksomheden Adore bruger lignende metoder, som skal gøre det umuligt for deres medarbejdere at sige fra, når de bliver pålagt ekstra ansvar. Og man kan læse, hvordan Adores medarbejdere bliver syge af den manipulation, de udsættes for.

Dermed kan man se, at det ikke er urealistisk, at en ledelse ønsker at tolke metoder på denne måde, og dermed også ønsker konsulenter, der tolker metoder sådan.

Givetvis er det ikke nødvendigt for borgeren at kende kompleksiteten bag det politiske system til bunds – det har vi politikerne til. Men når det drejer sig om den enkeltes tilværelse og i mange tilfælde helbred, kan det umuligt forsvares at opstille verden i et binært skema, hvor den enkelte kun har valget mellem succes eller fiasko, gode eller dårlige relationer, rigtigt eller forkert. Etikken handler jo netop om at respektere den anden, som det menneske hun er, hvilket indebærer at give hende ansvaret for sit liv og sine handlinger. Og hvis valget allerede er truffet, har hun ingen chance for at tage dette ansvar.

## ETIK I KONSULENTARBEJDE



# KONKLUSION

Jeg tror ikke, der findes én måde at bruge konsulentrollen på, som er den mest etiske i alle situationer. Konsulentens opgave ligger til dels i relationen til de mennesker, hun arbejder med, og dels i hendes metodiske valg, og måden hun håndterer det på. Når det drejer sig om relationer, er der nogle grundlæggende regler, som overholdes på grund af deres moralske værdi, og der ligger

normer og værdier i de systemer, som hun træder ind i. Der findes altså nogle normer, som er fælles, ligegyldigt hvilket system man er en del af, og der findes normer indenfor det enkelte system. Det vil derfor være en fordel for konsulenten, hvis hun kender systemet, hun arbejder med. Dermed ikke sagt at hun skal acceptere systemets regler til alle tider. I eksemplet fra AIESEC fandtes der

vaner internt i systemet, som var i konflikt med samfundets normer, nemlig at man overholder sine aftaler. Hvis konsulenten udadtil accepterer sådanne vaner, men ikke gør det helhjertet, vil hun ikke kunne være kongruent i sin relation. Hun vil sikkert godt kunne afholde et kursus, som deltagerne vil få noget ud af, og ligesom Løgstrup siger, er det etisk i orden at handle, som man ville have gjort i naturlig kærlighed, selvom man ikke nærer den. På samme måde vil der givetvis ikke være noget etisk forkert overfor den anden part i at udføre et arbejde, som man inderst inde ikke har lyst til, men som den anden får glæde af. Men i længden er det ikke holdbart overfor konsulenten selv. En dygtig konsulent bruger sig selv i sit arbejde, og ligesom de medarbejdere hun arbejder med, kan der være en fin grænse mellem hendes arbejdsliv og hendes privatliv, som hun må være opmærksom på ikke at slide sig selv op. Det er dermed i høj grad vigtigt, at konsulenten har en finger i jorden med hensyn til, hvad der rører sig i hendes omverden, men det er i lige så høj grad vigtigt, at hun har en hånd på sin egen mave og er

opmærksom på, hvordan hendes omverden påvirker hende.

Det er naturligvis en nødvendighed, at konsulenten er bevidst om målet for sit arbejde, men et for fast fokus på målet kan forhindre opmærksomhed på de implicerede mennesker og relationerne mellem dem. Derfor er det vigtigt, at konsulenten er bevidst om både mål og proces og villig til at foretage ændringer i sine planer, hvis det viser sig at blive nødvendigt. Ligeledes må hun være bevidst om sine egne følelser og være i stand til at arbejde aktivt med dem, så de hverken negligeres eller overtager styringen i processen.

## KONKLUSION

## ETIK I KONSULENTARBEJDE

## LITTERATUR

## PRIMÆR LITTERATUR

**Alrø, Helle og Kristiansen, Marianne** *"Dialog og magt i organisationer"* Aalborg Universitetsforlag 2004

**Dall, Mads Ole og Hansen, Solveig** *"Slip anerkendelsen løs – Appreciative Inquiry i organisationsudvikling"* Frydenlund 2001

**Habermas, Jürgen** *"Diskursetik"* Det lille Forlag 1996

**Jørgensen, Kathrine Ravn** *"Retorik – indføring i fagets grundbegreber"* Forlaget Samfundslitteratur 2007

**Katz, Daniel og Kahn, Robert L.** *"The social psychology of organizations"* John Wiley & Sons 1978

**Luhmann, Niclas** *"Iagttagelse og paradoks – essays om autopoiesiske systemer"* Gyldendal 1997

**Luhmann, Niklas** *"Sociale Systemer, Grundrids til en almen teori"* Hans Reitzels Forlag 2000

**Løgstrup, K.E.** *"Den Ethiske Fordring"* Gyldendal 1956

**Rensch, Bent** *"Moralfilosofi – bidrag til den moralfilosofiske diskussion i det 20. århundrede"* Systime 2000

**Robbins, Anthony** *"Råd fra en ven, Bestem over dit liv – en enkel vejledning"* Borgens forlag 1995

**Sartre, Jean-Paul** *"Etik – Hæfter til en moral"* Det lille Forlag, 1995

**Troelsen, Bjarne** *"Moralen og dens begrundelse"* Systime, 1995

**Qvortrup, Lars** *"Det hyperkomplekse samfund"* Gyldendal 2002

## SEKUNDÆR LITTERATUR

**Alrø, Helle og Kristiansen, Marianne** *"Supervision som dialogisk læreproces"* Aalborg Universitetsforlag 2004

**Dahl, Poul Nørgård** *"Kommunikation – jokeren i organisationsudvikling"* Aalborg Universitetsforlag 1999

**Dalsgaard, Charlotte; Mejsner, Tine og Voetmann, Kaj** *"Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis"* Psykologisk Forlag 2002

**Dalsgaard, Charlotte; Mejsner, Tine og Voetmann, Kaj** *"Værdsæt – værdsættende samtale i praksis"* Psykologisk Forlag 2002

**Drotner, Kirsten; Jensen, Klaus Bruhn; Poulsen, Ib og Schrøder, Kim** *"Medier og Kultur – en grundbog i medianalyse og medieteorier"* Borgens Forlag 1996

**Gergen, Kenneth j. Og Gergen, Mary** *"Social konstruktion, ind i samtalen"* Dansk Psykologisk forlag 2006

**Luhmann, Niklas; Thyssen, Ole; Harste, Gorm; Gregersen, Niels Henrik; Dalberg-Larsen, Jørgen og Jacobsen, Jens Christian** *"Autopoiesis, en introduktion til Niklas Luhmanns Verden af systemer"* Forlaget Politisk Revy 1991

**Luhmann, Niklas** *"Indføring i systemteorien"* Unge Pædagoger 2007

**Stenstrop, Janne** *"En plads i Samfundet, Hvordan Anthony Robbins' bog Råd fra en ven passer ind i det hyperkomplekse samfund"* 9. semester opgave 2007

## ANVENDTE HJEMMESIDER

[www.aiesec.org](http://www.aiesec.org)  
[www.jobpower.dk/download/LivskvalitetsLoven.pdf](http://www.jobpower.dk/download/LivskvalitetsLoven.pdf)  
[www.nyt-om-arbejdsliv.dk/2artikel.aspx?itemID=90](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/2artikel.aspx?itemID=90)  
[www.sundhedsguiden.dk/article.aspx?categoryId=5&article=2014&kat=Stress](http://www.sundhedsguiden.dk/article.aspx?categoryId=5&article=2014&kat=Stress)  
[www.team-builder.dana10.dk/218-221-rafting.htm](http://www.team-builder.dana10.dk/218-221-rafting.htm)  
[www.wikipedia.dk](http://www.wikipedia.dk)

## ETIK I KONSULENTARBEJDE



# 1 : UNDER- VISNINGSPLAN

TID	AKTIVITET	HUSK
<b>Fredag</b> 16.00	Velkomst	
16.05	Min baggrund – AIESEC + Appreciative Inquiry. Lynpræsentation af hvad AI er – spørgsmål omkring hvad der virker + skabe fælles fremtidsvisioner ud fra det der allerede virker	

TID	AKTIVITET	HUSK
16.15	Værdsættende interviews 2&2	Interviewguides
17.15	Gruppearbejde: 4&4, fortæl makkerens historie med fokus på det, du selv syntes var vigtigst. Fælles i gruppen skriver I sætninger, der illustrerer, hvad der skal til, for at noget virker.	
18.15	Pause	
18.45	Gruppér sætningerne og giv dem overskrifter	
19.15	Oplæg: Principles of AI 4D model	
20.00	Tak for I dag	
<b>Lørdag</b>		
10.00	Velkommen til en ny dag, hvad har I tænkt I forhold til igår, og hvordan synes I, at I kan bruge AI?	
10.30	Re-framing- øvelse	
11.00	Finde overskrifterne frem og dele ind i to grupper: med udgangspunkt i sætningerne finde en metafor for den pågældende	

TID	AKTIVITET	HUSK
	fremtidsplan, og illustrere den. Bagefter lægge en plan for, hvordan den kan nås, og finde ud af, hvad det mindste initiativ der kan gøre en forskel er	
13.00	Grupperne fremlægger for hinanden	
13.30	Afslutning: Hvordan har det været, hvad har vi fået ud af det. Feedbackskema	Feedbackskema
14.00	Farvel	

## ETIK I KONSULENTARBEJDE

## 2: INTER- VIEWGUIDE

1. Tell about a time when you experienced a feeling of urgency, commitment and ownership.

You might have experienced it for yourself or watched somebody else go through it.

2. Don't be humble. What did you do to make the situation possible and what did other people do?

Describe the circumstances around the situation.

3. Now close your eyes. When you open your eyes imagine you wake

up in the year 2013. What is AIESEC like now? What make AIESEC members experience urgency, commitment and ownership?

4. Tell AIESEC's story from 2008 to 2013. How did the organisation move the way it did? How did the members end up where they are now in 2013? What did NST do to make it happen? What did the MC do?

Close your eyes again, shake your body and come back to 2008 😊

# 3: SPØRGE- SKEMA

Deltagerne udfyldte skemaet I hånden, så jeg har skrevet deres svar ind under spørgsmålene. For overskuelighedens skyld har jeg betegnet hver deltager med et bogstav.

1. How did you hear about this session?
  - A: Through AIESEC
  - B: From MC
  - C: The MC contacted us (NST) to hear if we was interested in coming and attend the session
  - D: I organised it
  - E: MC

F: I were invited by the MC

2. When you first heard about the session, what was your first thought?

A: That I had read about AI in class, and that I was interested in learning more, and now it could be applied

B: I wonder what Appreciative Inquiry means/is

C: Sounded interesting, but I haven't heard about it before so was curious to find out what it was

D: What is it, how do I use it?

E: What is AI

F: Sounds cool, I don't know anything about it but I'd like to learn

3. Why did you decide to attend?

A: It sounded like a great development activity

B: I was curious

C: I thought it was a great initiative with a session for NST, so wouldn't miss the opportunity. But it is always cool to learn something new

D: Because I saw personal benefits as well as how it could benefit the organisation

E: Could learn something, also a chance to see the MC and NST together

F: Because I'm very interested in the psychology behind changes in organisations and relations between people

4. *Have you felt any pressure to attend or to do anything during these two days that you do/did not feel good about?*

C: No, the session was good



E: No

F: No

4.1. *If yes, what?*

A: I felt pressured to spend more time on interviewing and on creating the picture than I actually did

B: I think telling about the results of my interview or telling others what my interviewee had just told me only for MC and NST – and thought it was important for me to be there

4.2. How did you react on it?

A: I felt that perhaps I had done something incorrect and that I should have done it differently

B: I did it and it went well

4.3. Which reaction did you get from the other participants and from me?

A: I got the reaction from Janne (Underviser på kurset og ophavskvinde til dette speciale) that it was fine that I had spend less time

B: Everyone had to go through it and I think is was every ones impression that it wasn't so easy to do and it was a bit strange

5. *Have your limits been moved in any way?*

A: Not really

C: No, not really

E: Yes

5.1. *How?*

B: I can't say that my limits have moved, but I'll probably think more about the small actionable steps and what effect I want my work to have

- C: Because I am not always comfortable with sharing very personal stuff
- D: Yes, by promising myself I would not allow negative talking anymore from myself
- E: To communicate more and being more optimistic
- F: I'll be more open to people's suggestions, and let them dream and come with inputs without interrupting them, and I'll try to ask more questions in a positive way

5.2. *How did/do you feel about it?*

- B: It was interesting to put new perspective to my work
- C: It was fine
- D: It's hard because sometimes it is the easiest way and it is being strict on
- F: Great

6. *What feeling do you have about the session now when it is all over?*

- A: That it was an interesting session, and that it gave some good ideas to build on
- B: I think it was a good learning event, also good bonding with the other participants
- C: It was enlightening and interesting
- E: It's a very different session compared to a normal AIESEC session
- F: Good, I'll try to use the philosophy in my work

Thank you very much  
Janne

# 4: INVITATION

Dear NST and MC,

Heard of the so often used word in AIESEC: Appreciative Inquiry?

Want to know what it is all about?

Want to know how you personally and professionally can benefit from using this?

Then keep on reading

‘Appreciative Inquiry is a particular way of asking questions and envi-

sioning the future that fosters positive relationships and builds on the basic goodness in a person, a situation, or an organization.

The basic idea is to build organizations around what works, rather than trying to fix what doesn't.

Appreciative Inquiry utilizes a 4-stage process focusing on:

1. DISCOVER: The identification of organizational processes that work well.
2. DREAM: The envisioning of processes that would work well in the future.
3. DESIGN: Planning and prioritizing processes that would work well.
4. DESTINY (or DELIVER): The implementation (execution) of the proposed design.

Sounds interesting?

Want to know more?

Than grab this opportunity!

Please join us for a training exclusively for the NST together with the MC on Friday the 18th of January 2008 from 16.00 till 20.00 and following with part 2 on Saturday the 19th of January from 10.00 till 14.00.

Further details: Travel costs will be reimbursed. Friday evening will be a nice social evening together, if you want J. Food and drinks are not included. Sleep over in Copenhagen can of course be arranged. The training is split in two sessions but you can not just attend one.

Please send a response to this e-mail and let me know if you are attending or not, before Friday the 14th of December.

Hope to see you all!



## ETIK I KONSULENTARBEJDE