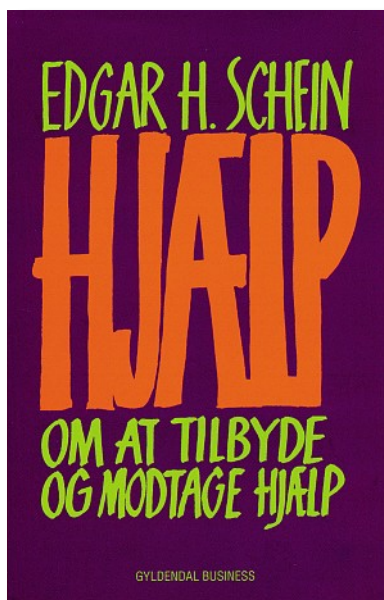




Om at tilbyde og modtage hjælp



af ledelseskonsulent **EGON PETERSEN**,
EP-Consulting, ep-consulting@mail.dk

At hjælpe er kernen i alt socialt liv, hvad enten vi taler om myrer, fugle eller mennesker. Det er konklusionen i organisationspsykologiens og organisationskulturens grand old man professor Edgar H. Scheins seneste bog. Schein har som 82-årig begået en bog, "Hjælp – om at tilbyde og modtage hjælp", der sætter fokus på hjælpe-relationer. Schein trækker på mange af de erkendelser, der er præsenteret i klassikeren "Proceskonsultation" (UK). Den nye bog forsøger at bibringe læserne en praktisk indsigt, der måske kan fremme deres forståelse og

evne til at hjælpe. Schein har sat sig for at analysere og fortælle om hjælperollen med henblik på at komme med nogle råd om, hvordan nuværende og kommende hjælpere skal agere for at sikre, at deres hjælp både kan accepteres og gøre gavn. Der findes hjælp, som er nyttig, og hjælp, som ikke er det. En generel teori om, hvordan man bedst hjælper andre, er kun anvendelig, hvis den forklarer forskellen mellem effektiv og ineffektiv hjælp i alle situationer.

Hjælp er en del af de grundlæggende menneskelige relationer og en integreret del af enhver form for organisation eller arbejde, da vi per definition organiserer os, fordi vi ikke er i stand til at klare hele opgaven alene. For eksempel eksisterer der en psykologisk kontrakt mellem de ansatte og deres ledere, der baserer sig på den form for hjælp, de kan forvente af hinanden. Schein analyserer de mange former for hjælp, for eksempel formel og uformel hjælp, og fokuserer på, at relationen mellem den, der yder hjælp, og den, der modtager den, pr. definition er i ubalance, ligesom de øvrige sociale liv, der handler om at vinde/tabe status og positionering. Det sociale liv består af lige dele økonomi og teater, hvor magten konstant er på spil. Vi forsøger at rykke op i graderne eller bevare vores status. Der er for eksempel ledere, der har svært ved at bede andre om hjælp af frygt for et eventuelt status- og positionstab. At hente en konsulent ind i en virksomhed kan af denne

type "maskuline" ledere fortolkes, som at de ikke er i stand til selv at løse deres egne problemer. De mister kontrol, når de beder andre om hjælp, og træder automatisk et trin ned ad rangstigen, fordi det får dem til at "tabe ansigt" og føle sig sårbare. Schein kalder det "one down". Andre ledere anvender rollen som hjælper til at få kontrol over andre og føle magt, hvorved de ansatte behandles som fremmede. Gode hjælpere får deres tilfredsstillelse ved at give hjælp og ikke ved at udøve magt.

At blive kastet ud i rollen som hjælper er noget, der giver status og indflydelse. For dem, der bliver bedt om at hjælpe, for eksempel en konsulent, træder et skridt op, "one up", og det giver automatisk en ubalance i relationen og en magtposition for hjælperen, som skal varetages med professionalisme. Schein analyserer mulige fælder for den klient, der trækker på konsulentbistanden, for eksempel mistillid, og potentielle fælder for hjælperen/konsulenten, for eksempel at øse af sin visdom for hurtigt. Hjælpesituationen analyseres som en teaterforestilling med aktører, der spiller forskellige roller. En person, der bliver bedt om at hjælpe, har valget mellem tre generiske hjælperoller, nemlig: "Ekspertrollen", der tilbyder informationer eller ydelser. "Lægerollen", der stiller en diagnose og foreskriver en behandling. "Proceskonsulentrollen", der fokuserer på at opbygge en ligeværdig relation og afklare, hvilken hjælp der er

behov for. Hjælperen skal fra start påtage sig proceskonsulentrollen for at få adgang til og fjerne nogle af de mange huller af uvidenhed hos hjælperen, reducere den oprindelige statusforskel og identificere, hvilken rolle der vil være mest hensigtsmæssig i relation til det konkrete problem.

Derudover behandler Schein nøglen til at opbygge og bevare en hjælperelation, nemlig den ydmyge udspørgen. Hvis man ikke spørger, kan man umuligt vide, hvad problemet helst består i. Schein behandler den udspørgen, diagnostisk udspørgen, konfronterende udspørgen og procesorienteret udspørgen. Intentionen med at være den ydmyge udspørger er, at hjælperen skal opbygge klientens status og styrke dennes selvbillende. Her leverer Schein mange gode

eksempler og cases.

Et særligt interessant og præcist kapitel handler om teamwork og feedback, som vil være et godt supplement til de mange bøger, der efterhånden er skrevet om teams. Sidste del af bogen handler om at yde hjælp i relation til ledere og til skabelsen af forandring og styret forandring, og principper og tips for hjælp. Schein hævder her, at et af de mest paradoksale principper for styret forandring er, at man ikke kan forandre andre mennesker, med mindre man kan gøre dem til klienter, der søger ens hjælp. For at forandring og påvirkning skal kunne fungere for alvor, bliver ledere derfor nødt til at finde en metode til at klientgøre de personer, indsatsen retter sig imod. Her er mange gode pointer og eksempler for HR-

konsulenter, der gerne vil være forandringsagenter sammen med ledere og bidrage til at være bedre hjælpere ved forandringer af organisationer.

Bogen er let læst med mange gode refleksioner, analyser, råd og praktiske tips. Den vil være oplagt for konsulenter og undervisere, især dem der underviser konsulenter eller selv arbejder som konsulent i bred forstand, men mange af pointerne er tidligere behandlet mere dybtgående i klassikeren "Proceskonsultation" (UK).

Edgar H. Schein: "Hjælp – om at tilbyde og modtage hjælp".

Gyldendal. 225 sider. 300 kroner.

