

Dialog og magt i organisationer

Helle Alrø og Marianne Kristiansen (red.)

Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 8
Aalborg Universitetsforlag 2004

Dialog og magt i organisationer

Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 8

© Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag

Sats og layout: Bente Vestergaard

Trykt hos J. Tengstedt offset-digitaltryk
ISBN: 87-7307-710-0

Distribution:

Aalborg Universitetsforlag

Niels Jernes Vej 6B

9220 Aalborg Ø

Tlf. 9635 7140 - Fax. 9635 0076

E-mail: aauf@forlag.aau.dk - www.forlag.aau.dk

I serien er udkommet:

- Nr. 1 Helle Alrø (red.).
Organisationsudvikling gennem dialog, 1996.
- Nr. 2 Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen.
I mødet er sandheden - en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet, 1997.
- Nr. 3 Helle Alrø og Lone Dirckinck-Holmfeld (red.).
Videoobservation, 1997.
- Nr. 4 Helle Alrø og Marianne Kristiansen.
Supervision som dialogisk læreproces, 1998.
- Nr. 5 Poul Nørgård Dahl.
Kommunikation -jokeren i organisationsudvikling, 1999.
- Nr. 6 Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen.
Kærlig rummelighed i dialoger - om interpersonel organisations-kommunikation, 2000.
- Nr. 7 Søren Frimann.
Kommunikation - tekst i kontekst, 2004.
- Nr. 8 Helle Alrø og Marianne Kristiansen (red.).
Dialog og magt i organisationer, 2004.

Indhold

| | |
|---|-----|
| Introduktion | 5 |
| <i>Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen</i> Dialog og dialogiske kompetencer - en ny form for magt? | 11 |
| <i>Mads Boelt</i> Kærlig rummelighed i organisationsudvikling | 35 |
| <i>Benedikte Achen og Inger Dræby</i> Vi kan ikke bare snakke os til det - om dialogens begrænsninger i det organisatoriske liv | 57 |
| <i>Lise Billund og Anne Zimmer</i> Stof til eftertanke - om anerkendelse som næring til udvikling i relationer | 73 |
| <i>Mette Dauer Semey</i> Dialogspil eller magtspil? - om brugen af rollespil i en produktionshal | 107 |
| <i>Søren Frimann</i> I sauna med chefen? - (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen | 129 |
| <i>Poul Nørgård Dahl og Bjarke Skou</i> På vej mod det gode arbejdsliv - et moralfilosofisk perspektiv på hjælpertalenen | 169 |

| | |
|--|-----|
| <i>Helle Alrø og Nethé Plenge</i> Konflikthåndtering i organisationer | 209 |
| <i>Leonard Clde Hawes</i> Performative Dialogue | 237 |
| Om forfatterne | 261 |

Introduktion

Dialog og magt i organisationer er skrevet af forskere, undervisere og konsulenter, der er tilknyttet Væksthuset, som er et nyetableret Center for Interpersonel Organisationskommunikation (IPOK) ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. Væksthuset beskæftiger sig såvel forsknings- og undervisningsmæssigt som på konsulentbasis med professionel ansigt-til-ansigt kommunikation mellem mennesker i offentlige og private organisationer. Hidtil har vi, der nu er tilknyttet Væksthuset, især haft fokus på professionelle samtaler og fagpersonlige relationer ud fra et kommunikativt mikroperspektiv, der medtænker de kontekster eller systemer, som samtalerne er indlejrede i (jf. bøger udgivet i denne serie). Et af Væksthusets hovedformål er at styrke integrationen af teori og praksis, dels gennem forskning, som er forankret i praksis, dels gennem netværk og kontakter med eksterne samarbejdspartnere inden for private virksomheder og offentlige institutioner.

Dialog og magt i organisationer er en antologi, der især koncentrerer sig om professionelle hjælpersamtaler i organisationer, hvor kombinationen af opgave og proces i forskellige magtsammenhænge er en integreret del af hverdagen. Bogen indeholder artikler om dialog og dialogiske kompetencer, medarbejderudviklingssamtaler, konflikthåndtering og mediation, anerkendende relationer i kollegiale samtaler og dialog og dialogspil som organisationsudviklingsmetode. Fælles for bidragene er et fokus på relationen mellem kommunikation og organisation som et komplekst samspil mellem den nære interpersonelle kommunikation og de større organisatoriske systemer, som kommunikationen er indlejret i. Nogle af artiklerne har især fokus på relationen, andre på de større organisatoriske systemer. Fælles for flere af artiklerne er imidlertid, at de stiller spørgsmål ved et grundlæggende dilemma eller paradoks: hvordan er det muligt at udvikle og praktisere humanistiske tilgange til organisationsudvikling inden for organisatoriske systemer, der er styret af en økonomisk rationalitet? Hvordan er det muligt at intervenere som konsulent i paradoksale situationer?

De fleste artikler har således et kritisk perspektiv på dialogens udfoldelsesmuligheder i en organisatorisk kontekst. De spørger for eksempel, om dialoger overhovedet er mulige i organisationer og i givet fald under hvilke betingelser? De forsøger for eksempel at udvikle andre filosofiske, teoretiske og praktiske tilgange til at arbejde med professionelle hjælpesamtaler.

Væksthuset har ikke færdige teoretiske og praktiske svar på de dilemmaer, som flere af artiklerne rejser. I de kommende år vil et centralt omdrejningspunkt i vores forskning derfor være en teoretisk og praktisk konkretisering og sammentænkning af de nære interpersonelle relationer med de større organisatoriske systemer. Vi tror, det kommer til at betyde en perspektiv-udvidelse fra humaniora, sprog, psykologi og mikrosociologi til et tværfagligt samarbejde med sociologi, økonomi, magt- og konfliktteori. Det er vores ønske at udvikle en realistisk og tværfaglig IPOK-teori og -praksis til gavn og glæde for kommende og nuværende praktikere og forhåbentlig til inspiration for forskere med beslægtede metodiske og teoretiske tilgange.

Dialog og magt i organisationer henvender sig til lærere og studerende ved højere læreanstalter samt til konsulenter og ledere i private virksomheder og offentlige institutioner, der beskæftiger sig med professionelle hjælpesamtaler og med dilemmaet mellem dialog og magt i organisationer.

I artiklen *Dialog og dialogiske kompetencer - en ny form for magt?* tager Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen udgangspunkt i en konkret organisationsudviklingsproces i Udviklingsafdelingen på Bang & Olufsen i 1995 og 1999-2000, hvor de søgte at integrere kommunikativ mentortræning med udforskning af dialogiske kompetencer. De viser, hvordan dialoger og dialogiske kompetencer kan bruges som magtmekanismer af ledere såvel som af dem selv som organisationskonsulenter og forskere. Både til empowerment eller transformation og til constraint eller repression. Samtidig peger de på, hvordan disse kompetencer kan misbruges som pseudo dialogiske manipulationsteknikker.

Mads Boelt sætter i *Kærlig rummelighed i organisationsudvikling* fokus på de paradokser, der opstår, når man som idealistisk og humanistisk konsulent møder organisationer, hvor de humanistiske og idealistiske værdier ofte fortolkes meget bredt, eller hvor de humanistiske værdier blot bliver tomme udtryk, som dækker over helt andre værdier. Hvordan forholder man sig som konsulent, når dialogiske kompetencer anvendes som et magt redskab for at nå den enkelte leders eller medarbejders personlige mål? I artiklen præsenteres og diskuteres det radikalhumanistiske udgangspunkt,

som ligger bag IPOK-tilgangen, i forhold til de værdier og den etik, Max Weber formulerer i forbindelse med udviklingen af det, han kalder den kapitalistiske ånd.

Vi kan ikke bare snakke os til det - om dialogens begrænsninger i det organisatoriske liv, skriver Benedicte Achen og Inger Dræby. Artiklen tager udgangspunkt i de måder, dialogbegrebet anvendes på i dagliglivet på arbejdspladserne, primært i den offentlige sektor. Forfatterne mener, at begrebet ureflekteret overføres fra en humanistisk videnskabelig kontekst til organisationer, der er underlagt målstyring, og at dette forårsager en næsten uhåndterlig begrebsforvirring, som frustrerer både ledere og medarbejdere. Der foreslås en række begrebslige distinktioner, der skal gøre det lettere at orientere sig med hensyn til hvilke samtalepositioner og -former, der er mulige og hensigtsmæssige, og der peges især på vigtigheden af at være eksplisit omkring hvilken slags samtale, man fører og kan føre i forskellige situationer. Artiklen rundes af med en række forslag til og erfaringer med, hvordan man - trods alt - kan bruge dialogbegrebet til at udvide samtalerummet i organisationerne.

I Stof til eftertanke - om anerkendelse som næring til udvikling i relationer præsenterer Lise Billund og Anne Zimmer en udviklingsforståelse funderet i begrebet anerkendelse, som det defineres og anvendes i den norske terapeut og professor i psykologi Anne-Lise Løvlie Schibbys dialektiske relationsteori. Artiklen henvender sig primært til mennesker, der arbejder med mennesker, og giver et bud på, hvordan en anerkendende tilgang, som den beskrives og forstås inden for en dialektisk relationsteoretisk ramme, kan bidrage til at styrke den professionelle i arbejdet med andre mennesker. I artiklen diskuteres udfordringer og muligheder for den professionelle; for eksempel værdiorientering, evnen til selvafgrænsning og rationalitetsovermagt. Den præsenterer desuden en række kommunikative væremåder, der kan bidrage til at skabe anerkendende relationer. Det drejer sig blandt andet om opmærksomhed på den andens indersider, det at tilbyde sprog for den andens oplevelser, evnen til at adskille oplevelse og handling samt det at forstå henholdsvis opfylde behov.

I Dialogspil eller magtspil? - om brugen af rollespil i en produktionshal, tematiserer Mette Dauer Semey det aktuelle behov for fleksible, ansvarlige og engagerede medarbejdere i industrien som en stor pædagogisk udfordring, der i nogle virksomheder består i, at 'lønarbejdere' skal omsocialiseres til 'medarbejdere'. De ansatte skal lære en helt ny indstilling til arbejdet, der er baseret på samarbejde og tillid mellem ledelse og ansatte.

Dette kræver helt nye kompetencer, som f.eks. samarbejds- og kommunikationsfærdigheder, som igen betyder, at nye måder at undervise på bliver interessante. Denne artikel diskuterer, hvordan digitale rollespil kan bruges til at skabe praksisrefleksion og derigennem læremiljøer, der matcher mange af de nye udfordringer. Den diskuterer dog særligt de paradokser, der opstår i sammenblandingen mellem på den ene side det frivillige og den deltagerstyrede form og på den anden side den behårde effektivitetsstrategiske tænkning, der også ligger bag.

I artiklen *I sauna med chefen? - (u)muligheder i medarbejderudviklingssamtalen*, diskuterer Søren Frimann den komplekse interpersonelle relation, der skabes mellem leder og medarbejder i medarbejderudviklingssamtalen (MUS). Årsagen til kompleksiteten forklares som en følge af flere forhold. For det første er der stor forskel mellem kommunikationsidealet i konceptet og den faktiske kommunikative praksis. For det andet har de organisatoriske kontekster direkte indflydelse på MUS, også selv om deltagerne forsøger at se bort fra dem under samtalen. For det tredje har lederen pga. kontekstens indflydelse en dobbeltrolle i MUS, idet lederen både skal varetage og træffe beslutninger i forhold til organisationens strategiske mål og samtidig fungere i en hjælperolle i forhold til medarbejderens behov for faglig, social og personlig udvikling i jobbet. Derved er såvel leder som medarbejder placeret i en kompleks og paradoksal relation, der løbende rummer mulighed for såvel magt, beslutning og manipulation som mulighed for konstruktiv dialog, empati og mellemmenneskelig forståelse.

I artiklen *På vej mod det gode arbejdsliv - et moralfilosofisk perspektiv på hjælpersamtalen* gør Poul Nørgård Dahl og Bjarke Skou sig til talsmænd for to synspunkter: Deltagernes syn på det gode arbejdsliv bør afklares, hvis hjælpersamtalen skal være til hjælp, og konsulenten kan hjælpe deltagerne hermed ved i samtalen at anlægge et filosofisk perspektiv. Forfatterne viser vha. en case, hvordan hjælpersamtaler, som har et Human Resource Management-perspektiv, hviler på en forudsætning om, at det gode arbejdsliv for deltagerne og organisationen er det samme. Det vanskeliggør, at magtforhold og andre perspektiver end det erhvervsøkonomiske kan italesættes, da det vil blive opfattet som modstand og udtryk for psykologisk forsvar hos den enkelte. Disse samtaler fremmer ikke den ansvarlighed, organisationer efterspørger, fordi ansvarlighed bl.a. forudsætter autonomi, indfølgelse og evnen til at være i overensstemmelse med sig selv. Forfatterne fremhæver vha. en anden case hjælpersamtaler med et moralfilosofisk perspektiv, hvor konsulenten får deltagerne til kritisk-konstruktivt at forholde sig til deres normative antagelser (om det gode arbejdsliv) og

konkrete praksis, hvilket kan bidrage til en kritisk ansvarlighed. Denne form for samtale indebærer, at det bliver tydeligt, hvordan og hvem der definerer det gode arbejdsliv - og dermed at magtforholdene bliver italesat.

Helle Alrø og Nette Plenge skriver om *Konflikthåndtering i organisationer*. Konflikter er et grundvilkår i den menneskelige sameksistens, også på arbejdspladser. Her optræder konflikter som komplekse fænomener på forskellige niveauer, der griber ind i hinanden i organisationen. Dertil kommer, at forskellige dimensioner af en konflikt har forskellig vægt og betydning for de involverede parter. Konflikter indebærer spændinger og ubehag, og de har tendens til at optræde efter et genkendeligt mønster. Om konflikter er destruktive eller konstruktive afhænger imidlertid af, hvordan de håndteres. Artiklen sætter fokus på konflikter og på de lærings- og udviklingsmuligheder, der kan være forbundet med at arbejde med konflikter i organisationer. Artiklen har et kommunikativt og relationelt fokus på konflikthåndtering under medvirken af en mægler som uvildig trediepart og viser vha. et gennemgående illustrerende eksempel, hvordan en oprappet konflikt kan gribes an i praksis.

Leonard Hawes' bidrag *Performative Dialogue* har vi valgt at fastholde på engelsk. Leonard Hawes tager i artiklen udgangspunkt i en multikulturel dialoggruppe, som han faciliterede på University of Utah, Salt Lake City i efteråret 2001. Forfatteren viser, hvordan double bind kommunikation udgjorde en særlig udfordring for denne gruppe, og hvordan han intervererede ved hjælp af Batesons double bind teori. Dernæst beskrives en særlig konflikt, som opstod i gruppen i kølvandet på 11. september, organiseret omkring terrorisme. Forfatteren intervererede ved at introducere nogle nye måder at forstå processen på i gruppen. Udgangspunktet var centrale filosofiske begreber fra den franske filosof Deleuze og bestemte procesorienterede spørgsmål. Forfatteren viser, hvordan disse bidrog til, at gruppemedlemmerne kunne distancere sig fra deres fastlåste positioner og begynde at tænke på nye måder om dem. Processen mandede ud i nye måder at praktisere multikulturelle dialoger på som f.eks. præsentation af vægmalerier, kollektive fortællinger, dans og bevægelse. Dialogen blev på denne måde en performativ dialog. Artiklen afsluttes med forfatterens refleksioner over forløbet.

Aalborg, juni 2004

Helle Alrø og Marianne Kristiansen

Dialog og dialogiske kompetencer - en ny form for magt?

Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsen

Dialog og magt¹

Dialog er blevet et centralt ord for mange politikere, virksomhedsledere og organisationskonsulenter. Det gælder ikke bare lokalt. Også globalt synes evnen til at spørge og lytte til andre kulturer at være helt nødvendig for verdens overlevelse. Den norske social-antropolog, Thomas Hylland Eriksen formulerer det således i slutningen af sin bog "Bak fjendebildet - Islam og verden etter 11. september":

Dette er urenhets, gråsonenes, usikkerhetens og flertydighetens verden, hvor fremskrittstroen er erstattet av ambivalens, hvor selvtillfredshet er erstattet av bekymring, hvor tilliten trues av mistenksomhet, og hvor evnen til å lytte er blitt viktigere enn noen gang tidligere. (Eriksen, 2001, s. 185).

Vi arbejder selv bl.a. som organisationskonsulenter med at udbrede muligheden for, at der føres reelle dialoger på arbejdspladser. Vi er nået frem til en definition af dialoger som en særlig slags undersøgende, uforudsigelige og risikofyldte samtaler, hvor sandheden eller den bedste løsning ikke er givet på forhånd. Det eneste, der er givet på forhånd, er, at der ikke er nogen, der alene kan producere en tilfredsstillende løsning. 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 grund

¹ Artiklen er med enkelte ændringer et genoptryk af Kristiansen, M. og Bloch-Poulsen, J. (2003). Dialog og dialogiske kompetencer - en ny form for magt? *Erhvervspsykologi*, Vol, I (4), 40-65.

læggende antagelser til fælles undersøgelse (dare). Man må tage hånd om hinanden og opbygge et trygt kollegialt miljø (care), hvori denne undersøgelse kan foregå.

Deltagelse i dialoger ser ud til at forudsætte nogle særlige dialogiske kompetencer, som vi definerer som en enhed af færdigheder, forholdemåder og værensmåder. Vi vil med denne treenighed fastholde, at med mindre dialogiske færdigheder er forbundet med en bestemt måde at forholde sig til den anden på og med en bestemt medmenneskelig indstilling, så kan de reduceres til blot pseudo-dialogiske teknikker.

Det er artiklens synspunkt, at dialog og dialogiske kompetencer ikke er et gode i sig selv. Det afhænger af den måde, hvorpå de bruges som magt i relationer og kontekster. Magt forstår vi som både empowerment eller transformation og som constraint, dvs. som udvidelse og som begrænsning af den andens handle- og tænkerum.²

Vi tror, at man som organisationskonsulent må leve i og med en række dilemmaer og modsætninger: man vil f.eks. gerne skabe betingelserne for en dialog, dvs. en demokratisk samtale i øjenhøjde, samtidig med at nogle deltagere med god grund kan føle sig undertrykt, og andre vil føle dialogen som en befrielse fra dagligdagens almindelige magtkampe.

Vi vil starte med et par eksempler, der viser kompleksiteten i dialoger og dialogiske kompetencer.

Tilsammen er vi ret godt begavede

En leder i en forvaltning ringer til os. Hun vil gerne have os til at medvirke til, at et nyt produktionskoncept bliver gennemført i hendes afdeling. Det vil medføre betydelige ændringer i medarbejdernes hidtidige måde at arbejde på. Det er vigtigt for hende, at medarbejderne bakker op om det fremtidige koncept. Hun har selv nogle ideer til, hvordan det skal se ud. Vi regner med, at medarbejderne også har nogle ideer. De ved, hvor skoen trykker. Lederen er indstillet på dialog, hun er - som hun siger - villig til at blive klogere.

Vi sætter en dag af til en dialog. Den har et dobbelt formål: at de sammen får udarbejdet det bedst mulige produktionskoncept, og at de får trænet deres dialogiske kompetencer. Det viser sig, at lederen og medarbejderne tænker godt sammen. I løbet af dagen når de faktisk frem til en ide,

² Forståelsen af magt som andet og mere end constraint, begrænsning eller repression er inspireret af Foucault (2000) og Torbert (2001).

som de selv oplever som både bedre end den, lederen kom med, og bedre end dem medarbejderne formulerede ved dagens start. Ved dagens slutning siger en medarbejder: "Tilsammen er vi ret godt begavede, hva'?" Vi forstår det nye produktionskoncept som et resultat af det tænkende fællesskab, som opstod i løbet af dagen. Der blev efter vores opfattelse skabt et dialogisk rum og en dialogisk rytme, som vi kalder en kærlig container, hvor enhver kunne afprøve sine antagelser (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000). Det ser ud til at være karakteristisk for dialoger, som også andre dialogforskere og organisationskonsulenter har været inde på, at det efterfølgende ikke er til at sige, hvem der producerede den nye, fælles løsning (Isaacs, 1999).

Det er smukt at være med til. Gensidig tillid eller kærlig rummelighed får mange til at vokse og turde afprøve deres mest "vilde ideer". På den anden side er det også en af grundene til, at dialoger mange steder kan være en umulighed, fordi der ikke er gensidig tillid, fordi hierarkiet betyder for meget, så man ikke kan mødes i øjenhøjde, fordi magtdistancen mellem leder og medarbejdere er for høj, fordi den indbyrdes konkurrence mellem medarbejdere er for stor, osv.

Den slags viser sig på de mest subtile måder. På et tidspunkt fortalte en leder os, at når chefen havde stillet sådan cirka tre spørgsmål, der pegede i en bestemt retning, så kunne de jo nok regne ud, hvor de skulle hen ad.

Så vidt vi kan se, er dialoger kun mulige, når den gensidige tillid bliver så stor, at alle reelt er indstillet på ikke at lade disse forhold blokere for den kreative undersøgelse, dvs. når der i praksis ikke tænkes over, at den ene er leder, den anden medarbejder, osv. Det skal vi senere komme tilbage til.

Når et tilsyneladende åbent spørgsmål er en skjult kritik

Det næste eksempel er taget fra en virksomhed, hvor vi videooptog og efterfølgende gav feedback på en række medarbejderudviklingssamtaler. Vi sidder og kigger på en monitor, hvor direktøren og en af hans chefer gennemfører en sådan samtale. Vi er imponerede over direktørens dialogiske stil. Der er påfaldende mange spørgsmål til centrale nøgleudtryk, som chefen bruger. Han er god til at få chefen på banen. Denne taler på et tidspunkt om muligheden for at delegerer til sine ledere, hvilket får direktøren til at spørge: "Hvordan går det med delegeringen i din afdeling?"

Efter medarbejderudviklingssamtalen har vi en feedback-samtale med dem med henblik på at styrke deres dialogiske kompetencer. Da vi bruger eksemplet med delegeringen som udtryk for opsporing, dvs. en særlig udgave af den dialogiske kompetence empati, griner de begge og siger: "I