

*Benedicte Madsen*

## **Organisationens dialogiske rum**

I enhver organisation findes et dialogisk rum. Stort eller lille, frit tilgængeligt eller bag lås og slå. Rummet danner rammen om en særlig kommunikationsform: dialogen. Hvornår er man inden for og uden for det dialogiske rum? Og hvordan er spillereglerne, når man er trådt over tærsklen? Jeg har længe været optaget af dialogen som kommunikations- og erkendemåde, eksempelvis som redskab for den professionelle hjælper. Denne artikel handler om kommunikation internt i arbejdsorganisationen og udfolder ideen om det dialogiske rum.<sup>1</sup>

### **Hvorfor dialog?**

I den moderne tilværelse kommer normative og bureaukratiske styringer jævnligt til kort som følge af stærk foranderlighed og vidt fremskreden individuering. Nye regulationsformer må udvikles og finde deres plads i helheden, og gammelkendte former - som f.eks. dialogen - må hentes fra udkantsområderne ind til samfundslivets hovedstrøg.

Dialogen er en velærværdig størrelse. Med rødder i Sokrates' jordemoder-metode har den gennem århundreder været dyrket i demokratiske, intellektuelle og pædagogiske niches af samfundet. Nu er den også ved at få en anerkendt plads i arbejdsorganisationerne, og samtidig optræder dialogbegrebet stadig hyppigere i den organisationsteoretiske faglitteratur. Det hører dog til undtagelserne, at begrebet nuanceres; almindeligvis henviser dialogen blot til den gode samtale, som bæres af ligeværd og føles rigtig.

Dialogen begrænser sig ikke til ansigt-til-ansigt samtaler mellem to personer. Den forekommer i skriftlig form, f.eks. som korrespondence, informationsformidling og rapportering, og den *kan* trives i større forsamlinger. Når dialogen i det følgende omtales som en 'samtale' skal det altså opfattes bredt, og når der illustreres med en dyadisk situation, er det for at forenkle. I andre sammenhænge kan jeg finde på at 'gå i dialog med stoffet', f.eks. en tekst eller en teori, og da omfatter dialogbegrebet forholdet mellem person og objektiveret menneskelig aktivitet. I denne artikel begrænser jeg mig til dialogen som en interpersonel kategori, idet jeg vil udvide med et intrapersonelt niveau.

*Jeg forstår dialogen som en samtale gennemsyret af bestræbelsen på at nå frem til gensidig forståelse. En sådan samtale kan ikke optræde på kommando, men den kommer heller ikke af sig selv. Den skal gives de rette betingelser, og den skal fremelskes - ja, netop 'elskes frem' via en forkærlighed for klarhed og erkendelse.*

## **Et lyst rum med højt til loftet**

Altså samtale - en nysgerrig, undersøgende, udforskende samtale. Men dialogen er tillige en værensform og en erkendemåde - en vej til afklaring, indsigt og forståelse. Og den er et normativt ideal, som man i større eller mindre grad kan tilnærme sig, hvis tiden og stedet i øvrigt er til det.

Dialogen forudsætter, at parterne er villige til at forholde sig reflekterende til sig selv, den anden og det fælles tredje. Når man er tæt på og har 'aktier i sagen' - og det har man som hovedregel - er det svært at se alle aspekter af en sag. Ved at komme på refleksiv afstand og gøre sig midlertidigt fri af interessens enøjethed, kan man opnå klarhed.

Hvornår er tiden og stedet til dialog i en organisation? Er det ikke en illusion at tro, at parterne i en arbejdsorganisation kan undslippe traditionens usynlige bindinger, den hierarkiske autoritetsudøvelse, strategitænkningen og alle de mange partsinteresser, som altid råder dér og nærmest per definition fører til udialogisk kommunikation?

Det er min antagelse såvel som min erfaring, at dialogen kan finde sted i organisationen, for så vidt parterne har adgang til det dialogiske rum: En særlig væren, som de overgår til ved specielle lejligheder, og hvor kommunikationen foregår efter andre principper end i organisationens øvrige rum.

Som begreb er det dialogiske rum både idealtypisk og metaforisk. Man skal tænke sig en etage øverst i det organisatoriske hus, et lyst sted med højt til loftet, udstyret med store vinduer, så der er vid udsigt op mod himmelrummet og hen over alle landskaber. Herfra kan man også overskue husets værksteder, kontorer, showrooms og underjordiske kældre. Det er et rum med mulighed for stor klarhed. Organisationens medlemmer har fri adgang, men det daglige arbejde foregår mestendels andre steder i huset, og sådan må det være.

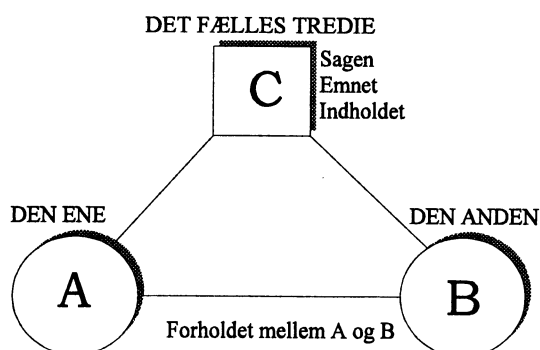
Indtræden i det dialogiske rum kan ske som momenter i det løbende samspil, øjeblikke hvor parterne koncentrerer sig om at reflektere og forstå, for så i næste nu at kippe tilbage til de sædvanlige interaktioner, hvor de har alt muligt andet for. Eller det er en eftertænksom stund i enrum, hvor den enkelte går i dialog med sig selv. Væsentlige dele af samarbejde og ledelse kan foregå dialogisk. Bestemte faser i organisationens beslutningsprocesser og informationsformidlinger kan ligeledes henlægges til det dialogiske rum, det gælder bl.a. høringsprocedurer og 'runder' i forbindelse med mødeforløb. Det dialogiske rum kan være afgrænsede perioder med midlertidige organisationer-i-organisationen som f.eks. konferencer, stop-op dage, temadage eller workshops - med eller uden organisationsudviklende sigte og med eller uden brug af ekstern konsulent. Andre eksempler er medarbejdersamtaler, udviklingssamtaler og professionel supervision, hvor organisationens medlemmer får hjælp til at kvalificere deres opgaveløsning og lære af deres erfaringer. Eller kollegial supervision og gensidig støtte.<sup>2</sup>

Hvad foregår der i det dialogiske rum? Der er folk engageret i dialog. Hvornår er de det? Det er de, når de forholder sig dialogisk. Mit hovedsigte i det følgende er at indkredse en række dialogiske forholdemåder, som vil kunne praktiseres i organisationen, bl.a. kongruens, metakommunikation, perspektivbevidsthed, gennemsigtighed, disinteresseret interesse og respekt for det bedre argument (se

også Madsen & Willert, 1993). Det sker med afsæt i trekantsforholdet mellem den ene, den anden og det fælles tredje.

## Den ene, den anden og det fælles tredje

I grundmodellen for en samtale er der to parter, som taler sammen om 'noget', et tredje. Denne tre-enighed mellem den ene, den anden og det fælles tredje samler sig i kommunikationstrekanten (Madsen, 1993).



*Figur 1: Kommunikationstrekanten*

Den vandrette side forbinder de to parter A og B i en interpersonel relation - et forhold. De skrå ben angiver en anden slags relation, nemlig parternes respektive forhold til eller perspektiver på tredieledet, som her skal forstås konkret og afgrænset; det kaldes også C - eller sagen, emnet, samtalsindhold.

## Kongruens i udvekslingen af budskaber

Kommunikation er udveksling af budskaber - budskaber forstået som betydningsbærende bits, informationer eller signaler. Budskabet er kommunikationens mindste enhed, men er ikke desto mindre en kompliceret størrelse. Som Stohl (1995, s. 49) siger, opererer bud-



skabet på mangfoldige niveauer, det har mangfoldige betydninger, det tager mangfoldige former, og det tjener mangfoldige funktioner.

Lad os se nærmere på udvekslingen af budskaber. Det budskab A modtager fra B, er ikke identisk med det, B ønsker han skal modtage, og heller ikke identisk med det B ved af, at han signalerer. A registrerer nemlig alle tænkelige former for adfærd fra Bs side, ikke kun 'talehandlingerne', men hele repertoiret af den nonverbale (analoge) kommunikation, hvoraf store dele foregår spontant og uden for Bs bevidste bevidsthed. Det er i øvrigt på denne baggrund, at en del kommunikationsteorier argumenterer for identitet mellem kommunikation og interaktion og fastlår det principielt umulige i at ikke-kommunikere. Bs faktisk afsendte budskaber er i større eller mindre overensstemmelse med hans intentioner. Og eftersom der på én og samme gang sendes mange budskaber og kommunikeres på flere parallelniveauer, kan budskaberne også indbyrdes være modstridende.<sup>3</sup>

Overensstemmelse og gensidig understøttelse mellem kommunikative niveauer kalder jeg kongruens, og modsvarende står inkongruens for uoverensstemmelse.<sup>4</sup>

Den fælles forpligtelse på at skabe kongruens mellem kommunikationens mange niveauer svarer i min terminologi til en dialogisk forholdemåde.

Inkongruens kan bl.a. opstå mellem det *analoge* og det *digitale* niveau. Et budskab er digitalt, når udtrykkets betydningsindhold beror på en konvention; talen og det verbale sprog er overvejende digitalt. I analoge budskaber er der analogi mellem udtrykket og det, det peger hen på. Når vi taler sammen og altså betjener os af digitale budskaber - ord, vendinger, sætninger - er disse altid ledsaget af et utal af analoge budskaber: stemmeføring, tonefald, rytme, hastighed, ansigtsudtryk, gester, kropsholdning, 'talende' tavshed osv. - foruden de 'meddelelser' som ligger i budskabets kontekst (Watzlawick et al., op.cit.).

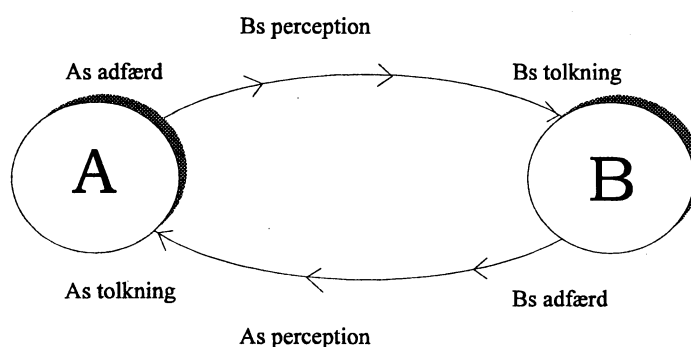
Hvor det digitale niveau egner sig til formidling af kognition, f.eks. antagelser og tanker, er der en tæt forbindelse mellem de analoge budskaber og det emotionelle område, følelserne. Det analoge niveau antages at have en mere grundfæstet gyldighed end det digitale; det er vanskeligere for afsenderparten at kontrollere sine analoge udtryk, som derfor også er mere afslørende, specielt i tilfælde af

uoverensstemmelse mellem niveauerne (Madsen, 1993; Watzlawick et al., op.cit.).

*Parterne i en dialog anerkender den analoge kommunikations særegne gyldighed og tilstræber kongruens mellem analog og digital modus. Generelt er de forpligtede på at skabe kongruens mellem alle niveauerne i deres kommunikation.*

## Oplevelse, adfærd og metakommunikation

Afsenderens budskaber - hvilket som nævnt er ensbetydende med hans hele adfærd - bliver filtreret gennem modtagerens perception og tolkning. Perceptionen er aldrig ren, altid selektivt prioriterende og altid påvirket af kulturelle, livsbiografiske og kontekstuelle forhold. Oven i dette lægges de tolkninger, som alle foretager og ikke kan lade være at foretage, og som giver perceptionerne betydningsfylde. Filtreringsprocessen illustreres ved figur 2 (frit efter Laing, Phillipson & Lee, 1972, s. 12), hvor tredieleddet er udeladt af forenklingens hensyn.



*Figur 2: Kommunikationens filtrering gennem adfærd, perception og tolkning*

Den kæde af oversættelser, som sker i kommunikationen fra A til B og fra B til A, indebærer en risiko for regulær forvanskning. Kommunikationens klarhed og kongruensen mellem afsendt og modtaget

budskab kompliceres af, at det modtagne budskab for det meste fremtræder som objektivt uomtvisteligt for den oplevende part. Dette giver grobund for forvirring og uerkendte kampe om virkelighedsversioner.

Foreløbig er det muligt at skelne mellem to principielt forskellige kilder til kommunikationsproblemer mellem A og B. På afsendersiden kan der herske et misforhold mellem de mange slags budskaber, som A gennem sin adfærd sender til B. Via perception og tolkning kan B omvendt forvrænge sine egne oplevelser og dermed modtage budskaber, som A ikke reelt har sendt, eller lukke af for budskaber, som A rent faktisk har sendt.

Kommunikative inkongruenser forhindrer ikke i sig selv dialogen. Det gør derimod benægtelsen af, at de kan forekomme, og det gør afvisningen af at tale *om*, dvs. metakommunikere om uoverensstemmelserne.

Metakommunikation som begreb er især udviklet af Palo Alto-gruppen og står for budskaber om budskaber. Metakommunikationen kan være direkte eller indirekte. Indirekte metakommunikation forekommer helt automatisk, når parallelløbende eller successive budskaber kommenterer hinanden, og det gør de altid. Som f.eks. når As skæve smil analogt fortæller B, at den andens samtidige digitale bemærkning skal forstås ironisk. Det er umuligt at unddrage sig den indirekte metakommunikation.

Når jeg i det følgende bruger termen metakommunikation, refererer det udelukkende til den direkte og eksplicite kommentar, til talen-om. Og i den forstand betragter jeg evnen og villigheden til metakommunikation som en dialogisk forholdemåde.

I mange sociale systemer findes der normer, som begrænser eller tabuiserer metakommunikation og straffer medlemmer, der bryder forbuddet. Det gælder familier, og det gælder arbejdsorganisationer. Specielt har den direkte metakommunikation vanskelige kår i vertikale rollerrelationer af den art, vi kender fra forholdet mellem far og søn, overordnet og underordnet. Hvis personen i en 'one down'-position kommenterer og eventuelt problematiserer den andens kommunikation, kan det af personen i den komplementære 'one up'-position med rette eller urette blive opfattet som oprør eller magtkamp; under alle omstændigheder vil det være en overtrædelse af systemets tavse regler.

*Parterne i dialogisk kommunikation anerkender kategoriforskellen mellem det afsendte og det modtagne budskab, og de giver hinanden ret og pligt til at metakommunikere om de problemer, som uklarheder og inkongruenser i deres indbyrdes kommunikation skaber for opnåelsen af gensidig forståelse.*

## Perspektivbevidsthed

Perspektivovertagelse er et fundamentalt aspekt i den individuelle socialisering, og udveksling af perspektiver hører til det sociale livs grundprocesser (Katzenelson, 1994; Mead, 1934; Schutz & Luckmann, 1974). Voksenstatus handler om at forlade barndommens ego-centri og blive i stand til at 'alter-centrere', dvs. tage den andens perspektiv. At voksne mennesker ofte optræder egocentrisk - per gemyt eller under indtryk af en presset situation - anfægter ikke den idealtypiske definition af voksenhed; vi siger jo også, at de opfører sig barnligt, umodent.

I kommunikationstrekanten har A og B hver sin position og hver sit perspektiv på sagen. Gensidig forståelse forudsætter for det første, at den ene anerkender den andens perspektiv og vice versa. For det andet skal hver især kunne og turde forlade deres eget ego-centriske og positionsbestemte perspektiv og tage den andens perspektiv. Den tredje og ikke mindst vigtige betingelse er, at man ikke mister sit eget perspektiv, men tvært imod tager fuldt ansvar for det.<sup>5</sup>

Denne type perspektivbevidsthed vil jeg betegne som en dialogisk forholdemåde.

Eet aspekt af perspektivskiftet svarer til Rogers' begreb om *empati* (se f.eks. Rogers, 1962 og 1980; Madsen, 1985; Cissna & Anderson, 1990). Den empatiske dialogpartner lever sig ind-følede ind i den andens væren ved at 'lytte dybt'. Målet er iflg. Rogers at forstå den andens indre referenceramme - hans perspektiver på sig selv og verden - så nøjagtigt som muligt. Eller i det mindste vise ham, at man af et ærligt hjerte forsøger at forstå. Begge dele virker som anerkendelse af den anden som person.

Empatien muliggør ikke blot at A forstår B, som denne forstår sig selv, men også at han forstår ham bedre. I og med at det kommunikerende menneske via sin adfærd afsender en lang række

signaler, som vedkommende ikke er sig bevidst, kan A opfange budskaber *fra B om B*, som B knapt selv ved af, for dernæst at reflektere dem tilbage til B. Den ene kan være spejl for for den anden, og parterne kan gensidigt spejle hinanden.

Men den anden skal forblive en anden. Rogers pointerer, at oplevelsen af at være i den andens sted skal være en som-om-oplevelse; distance er nødvendig for at undgå sammensmeltning. Generelt kan man sige, at en empatisk forholdemåde muliggør mødet mellem to indre, subjektive oplevelsesverdener, samtidig med at parterne respekterer hinandens andethed, hinandens grænser og hinandens særlige perspektiver på sig selv og den ydre verden.<sup>6</sup>

Løvlie (1983) opererer med to typer perspektivskift. Det ene er den emotionelle indføling, som nogenlunde svarer til Rogers' empati. Det andet er af mere kognitiv art og benævnes *decentrering* med reference til Habermas og i sidste instans Piaget. Kognitiv decentrering er vigtig, ikke blot for at forstå den anden, men også for at forstå det fælles tredje. Hver gang man får føjet et nyt perspektiv til sin egen oprindeligt egocentriske og positionsbestemte vinkel, øges muligheden for erkendelse. Al erkendelse er af perspektivisk natur (Hem, 1980).

Kommunikation er en spiral af gensidige perspektiver, siger Laing og foretager yderligere en sondring mellem direkte perspektiver - f.eks. As oplevelse af B - og metaperspektiver: As oplevelse af Bs oplevelse af A - og så fremdeles, i meta-meta-lag (Laing, Philipson & Lee, op.cit.). Tidligere blev kommunikation defineret som udveksling af budskaber. Mere overordnet kan vi nu sige, at kommunikation består i udveksling af perspektiver og metaperspektiver.<sup>7</sup>

*Forudsætningen for den forståelse, som dialogen stræber imod, er at man på voksenalder sætter sig i den andens sted, emotionelt såvel som kognitivt. Man er i stand til at tage den andens perspektiv, og man anerkender at de er principielt anderledes end ens egne. Samtidig fastholder man ansvaret for sit eget perspektiv.*

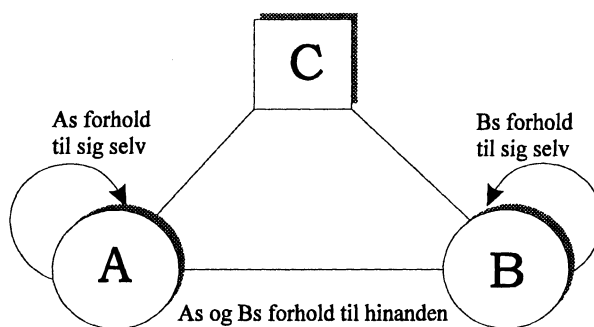
## Indre dialog og gennemsigtighed

Typisk opfattes kommunikation som en rent *interpersonel* udveksling af budskaber. Jeg udvider begrebet ved at tilføje den del af vores *intrapersonelle* eller subjektive liv, der kan forstås som indre kommunikation.

Vi tænker ved at tale med os selv, digitalt. Og vi føler ved at være i kontakt med vores egne indre rørelser, analogt. Alt dette foregår parallelt med den ydre kommunikation. Vi fungerer med andre ord i en dobbelt-bevidsthed, som grundlæggende set hænger sammen med menneskets særlige evne til at tage sig selv som genstand, mærke sig selv og reflektere over sig selv.

Nogle bruger udtrykket 'indre dialog' om den intrapersonelle kommunikation - uden hensyn til om den foregår dialogisk. Til mit formål er det vigtigt at skelne. Vores måde at være i kontakt med os selv på kan være lige så udialogisk, som tilfældet er med den ydre kommunikation; det gælder f.eks., når vi benægter eller fordrejer kendsgerninger. Vi er kun i indre dialog, for så vidt vi kan og tør modtage alle de budskaber, vi sender til os selv.<sup>8</sup>

Figur 3 broderer videre på grundmodellen ved at udvide med den nye relationstype: parternes forhold til sig selv.



*Figur 3: Kommunikationstrekanten suppleret med parternes forhold til sig selv*

Man må forestille sig, at den ydre dialog kun lykkes, hvis A og B samtidig er i stand til at opretholde en høj grad af indre dialog, og at en vellykket ydre dialog omvendt støtter udviklingen af den indre

dialog. Sidstnævnte er en gentagen erfaring inden for dialogisk orienterede teorier om den professionelle hjælper, meget klart formuleret af Rogers (op.cit.).

Rogers bygger sin såkaldt klientcentrerede teori op omkring tre principper, som han kalder nødvendige og tilstrækkelige betingelser for den effektive hjælper og den helende dialog: empati, anerkendelse og kongruens. Empati og anerkendelse har vi allerede mødt, mens kongruens svarer til indre dialog. I modsætning til Palo Alto-gruppens og Laings interpersonelle kongruensbegreb handler Rogers' kongruens om at være i overensstemmelse med sig selv, være ægte og autentisk.

Forudsætningen for at udvikle et kongruent selv er ifølge Rogers (1959), at man kan få bevidsthedsmæssig kontakt med alle dele af sine levede erfaringer og organismiske valueringer, dvs. følelser og indre stemmer der fortæller én, hvad der er rigtig hhv. forkert i forhold til ens fysiske og psykologiske overlevelse. Modet til denne 'awareness' kan ødelægges, hvis man i for høj grad har været udsat for betinget anerkendelse fra de nærmeste, og hvis man har internaliseret disse betingelser i sin selvopfattelse på en sådan måde, at man ikke kan 'tillade' sig at etablere et selv i overensstemmelse med de autentiske oplevelser.

Rogers bruger termen transparens synonymt med kongruens. Den kongruente person må være gennemsigtig for sig selv og for den anden, han må vedkende sig sine organismiske oplevelser, og han må kunne tage ansvar for sine følelser over for den anden, også når de er negative. Herved kan anerkendelsen opretholdes, også med et vist mål af negative følelser og kritiske vurderinger.

Parternes gennemsigtighed over for hinanden sker bl.a. via direkte metakommunikation. Men ligesom det gjaldt metakommunikationen, risikerer også gennemsigtigheden at støde på vanskeligheder, hvis den ene har autoritet eller magt over den anden. Og hvadenten relationen er vertikal eller horisontal, er gennemsigtighed kontraindiceret, hvor parterne har en interesse i at forholde sig taktisk. Vil man vinde det taktiske spil, nytter det ikke at spille med åbne kort, kortene må tvært imod holdes tæt ind til kroppen, og en og anden finder måske anledning til at gemme et es i ærmet. Generelt kan parterne i en arbejdsorganisation have deres grunde til at kommunikere uklart ved at kaste røgslør ud, tale med uld i mund eller

hvad vi nu bruger af billeder for det fænomen, som Stohl (op.cit.: 55ff.) kalder strategisk tvetydighed.

Endelig kan der være etiske begrundelser for at *begrænse* gennemsigtigheden. At gøre sig gennemsigtig over for den anden kan betyde, at man siger dét højt, som man ellers nøjes med at tænke for sig selv. Man udtrykker, hvad man mener om vedkommende, man vurderer menneskelige kvaliteter, evner, dygtighed, udseende, attraktivitet. Den slags åben(mundet)hed kan såre unødigt, især hvis der er 'noget om snakken'. Og det gode forhold sættes på spil.

Gennemsigtighed over for sig selv og den anden er en dialogisk forholdemåde. Men gennemsigtigheden over for den anden er ikke ensbetydende med betingelsesløs ærlighed, den kræver både omtanke og ansvarlighed.

*I dialogen må parterne være gennemsigtige for sig selv, dvs. parat til at lytte til egne indre stemmer, således at der skabes kongruens mellem deres oplevelser og reflekterede bevidsthed. Og de må på ansvarlig vis være gennemsigtige over for hinanden og vide med sig selv, hvornår de ikke er det, og hvilke gode eller dårlige grunde de har til at sætte skodder op. De må også forstå, at ugenomsigtighed truer dialogen.*

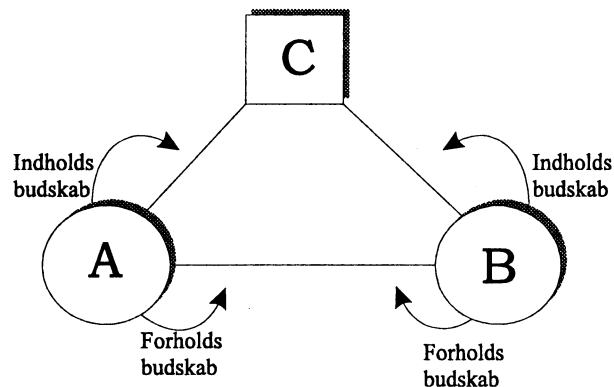
## **Indholds- og forholdskommunikation**

Når A og B taler sammen om C, vil de i og med samtalen definere og kommentere deres indbyrdes forhold. De vil med andre ord udveksle forholdsbudskaber parallelt med indholdskommunikationen, blot foregår forholdskommunikationen indirekte og analogt. Parterne kan beslutte at gøre forholdet til indhold, dvs. metakommunikere direkte om deres relation og derved placere forholdet i trekantens position C. Men de skal fortsat føre deres samtale *i* det indbyrdes forhold, så selv når de taler eksplicit om forholdet-som-indhold, vil der 'nedenunder' foregå en indirekte, analog forholdskommunikation (Laing, 1969; Madsen, 1993).

I figur 4 er trekantens ben udtryk for eksisterende relationer mellem den ene, den anden og det tredje. Ethvert nyt budskab (buet



pil) er en yderligere kommentar hertil, idet det bekræfter eller afkræfter, korrigerer eller videreudvikler relationens *status quo*.



Figur 4: Indholds- og forholdsbudskaber

Figuren kunne være udstyret med endnu flere buede pile bl.a. til illustration af førnævnte metaperspektiver, men det bliver hurtigt uoverskueligt. Tænk f.eks. på As kommunikerede oplevelse af Bs måde at forstå deres indbyrdes forhold på, og oven i dette As vurdering af, hvordan B burde opfatte forholdet - og burde handle derefter. Eller As kommunikerede oplevelse af Bs oplevelse af C, og oven i dette As vurdering af, hvordan B burde anskue C - og burde handle derefter. Eller As kommunikerede oplevelse af, hvordan B forholder sig til sig selv, etc.

I en samtale kan den paralleltløbende forholdskommunikation udmærket understøtte og befordre indholdskommunikationen. Men risikoen er nærliggende for inkongruens mellem indhold og forhold, især hvis der i forvejen er problemer i den interpersonelle relation. Når parterne er uenige eller konkurrerer om definitionen af deres forhold, vil forholdskommunikationen have en tendens til at overskygge og forplumre indholdskommunikationen.

Jeg har flere gange tangeret spørgsmålet om forskellige typer sociale relationer i en arbejdsorganisation. Det vil føre for vidt med en egentlig kortlægning, så lad mig nøjes med en opremsning af nogle få dimensioner, blot for at illustrere mangfoldigheden: formelle vs. uformelle relationer, personrelationer vs. rollerelationer,

horisontelle vs. vertikale relationer, symmetriske vs. asymmetriske eller komplementære relationer, offentlige vs. private relationer, instrumentelle vs. ekspressive relationer. Det er sådanne aspekter, forholdskommunikationen kommenterer. Både den indirekte og den direkte forholdskommunikation er i øvrigt eksempler på metakommunikation.

*Dialogens parter tilstræber kongruens mellem indhold og forhold og vedkender sig, at de ikke kan undslippe den indirekte og ofte afslørende forholdskommunikation. Dersom den ene problematiserer den andens forholdsbudskaber, er begge forpligtede på at forholde sig gennemsigtigt og gå ind i en nærmere undersøgelse af mistankens gyldighed.*

## **Tredieledet og den disinteresserede interesse**

I dele af livet forekommer der ren og ublandet forholdskommunikation - leg og kærlighed er åbenlyse eksempler. Her er der ikke noget fælles tredie, i hvert fald ikke i min relativt afgrænsede brug af begrebet. Eller tredieledet spiller en helt underordnet rolle, for forholdet er ikke noget sagsforhold, parterne er hinandens mål, og relationen er ekspressiv (Katzenelson, 1985). I den forståelsesorienterede samtale, dvs. i dialogen, er det konkrete tredieled derimod altid vigtigt.<sup>9</sup>

Den forståelse, dialogen orienterer sig imod, vedrører et fælles tredie, dvs. et samtale-indhold, som parterne er enige om at rette deres opmærksomhed imod. Forudsætningen om et 'fælles' tredie er her afgørende. Megen kommunikation foregår efter goddag-mand-økseskaft princippet, fordi der reelt mangler konsensus om, hvad tredieledet går ud på. Det skaber forvirring, hvis ingen kan gennemskue uklarheden. Men måske er det lige-gyldigt, for udvekslingerne har helt andre formål end den tilsyneladende sag.<sup>10</sup>

Tredieledet kan hentes fra mange forskellige verdener - fra den indre eller ydre verden, den nære eller fjerne verden, den fysiske eller sociale verden.<sup>11</sup> Særligt kompliceret er den kommunikation, hvor parterne taler om sig selv - dvs. om deres indre, subjektive verdener, de indbyrdes sociale relationer eller den fælles kontekst. Dette

er tilfældet, når medlemmerne i en organisation vælger selve organisationen som det fælles tredje. Her har de mange interesser på spil, hvilket gør det svært at komme på afstand og tage de andres perspektiv.

Jo mere nysgerrigt, undersøgende og udforskende man kan forholde sig til sig-selv-som-tredieled, jo mere udviser man det, som inden for forskningsmetodologien kaldes disinteresseret interesse (Merton, 1973). Vendingen henviser til, at parterne sætter deres interesse-i uden for parentes og til gengæld lader sig lede af en interesse-for. Interesse-i svarer til at have aktier i sagen og projekter for med den anden; interesse-for svarer til nysgerrighed.

Den disinteresserede interesse er endnu et bud på en dialogiske forholdemåde.

Hvem bestemmer, hvad tredieledet konkret skal være? I mange systemer tilkommer det indhaveren af den position, der er udstyret med formel kompetence, at tage den slags beslutninger. Men i dialogen har alle i udgangspunktet lige ret til at foreslå punkter til dagsordenen, og der må skabes konsensus om dagsordenens endelige fastlæggelse (se også Gustavsen, 1992).

En undtagelse herfra er tilfælde, hvor én part - en leder, en kollega eller en ekstern konsulent eller supervisor - hjælper en anden med at afklare sig. Her er det vigtigt, at hjælperen giver den anden fuld myndighed til at afgøre arten af tredieledet, omend hjælperparten naturligvis kan komme med forslag og også må afgøre med sig selv, om han kan og vil være med på den ønskede dagsorden (Madsen & Willert, 1993; Willert, 1993; Willert & Madsen, 1996). I det følgende ser jeg dog bort fra denne asymmetriske udgave af det dialogiske rum.

Dagsorden skal forstås som den eksplicite eller implicite forståelse af samtalsindhold, dvs. tredieledet. I dialogen skal der være gennemsigtighed og åbenhed omkring tredieledet; skjulte dagsordener er udialogiske.

*I dialogen har alle lige ret og pligt til at komme med deres bud på, hvad der skal være tredieled, og de har dernæst et fælles ansvar for at finde frem til et fælles tredje. Indtil en overensstemmelse er etableret, må samtalen forme sig som en metakommunikation om, hvordan dagsordenen skal ende med at se ud. I dialogen kan parterne*

*tale om sig selv, hinanden og den fælles organisation ved at placere disse 'sager' i tredieledets position og forholde sig disinteressert interesseret.*

## Tilsløring og afsløring

Dialogen blev defineret som en forståelsesorienteret samtale, men hvad er forståelse? Laing (1969) bruger begrebet om en særlig autentisk oplevelseskvalitet i menneskers kommunikation *med* sig selv og hinanden *om* sig selv og hinanden. Det handler om at komme bagom slørene og få kontakt med det, der venter på at åbenbare sig. Men at forstå er lettere sagt end gjort, for oplevelse kan som nævnt bedrage.

Et vigtigt begreb for Laing er det sociale fantasisystem, dvs. fantasier som deles af medlemmerne af f.eks. en familie. Ligesom et 'almindeligt' socialt system består fantasisystemet af et antal positioner med dertil hørende roller, som er falske i det omfang, de er resultatet af et gensidigt selvbedrag - hos Laing også kaldet kollusion. Mystifikation er en af mekanismerne i dette gensidige selvbedrag. At mystificere betyder at misrepræsentere det, som reelt sker, på en sådan måde at ens forkerte version af virkeligheden fremtræder som plausibel og indlysende. En forvirring forviklet til falsk klarhed. Mystifikation er en dobbelt-tilsløring, der tjener som manipulationsmiddel på den mystificerende parts præmisser (Laing, 1965). Hverken fantasisystemer, kollusion eller mystifikation er ukendte fænomener i arbejdsorganisationen.

At forstå den anden er at fatte intentionerne bagom slørene, dvs. bag den måde som han optræder på, og som måske for en umiddelbar betragtning virker gådefuld eller irrationel, påpeger Laing dernæst. Tilsvarende går selvforståelse ud på at få kontakt med sine egne virkelige ønsker og hensigter. Når et menneskes ord, gester og handlinger åbenbarer dets virkelige hensigter for det selv og for andre, kalder Laing dem ægte snarere end falske og sammenligner med en mønt, der kan være ægte eller falsk.<sup>12</sup>

Den afslørende forståelse er ikke ufarlig, for at forstå er at forandre sig. Det gælder ikke mindst, hvor forståelsen vedrører én selv og den fælles organisation. Og al virkelig forandring afføder

angst, ikke kun hvor det gælder individet, men også ved kollektive ændringer som f.eks. organisationsudvikling. På den anden side opleves det som dybt tilfredsstillende selv at blive forstået, at forstå den anden og at forstå det samme ved det fælles tredje. Alle mennesker længes efter at forstå og blive forstået. Derfor længes de også efter dialogen.<sup>13</sup>

Den ægte dialog, som Laing kalder det, repræsenterer alt det modsatte af tilsløring, falskhed, selvbedrag, kollusion, mystifikation, magtkamp og manipulation. Dialogen er et sted, hvor parterne afslører sig for hinanden, eller med min sprogbrug: gør sig gennemsigtige for hinanden. I dialogens ægte gensidighed tillader de hinanden at se hinanden uden slør, og at betyde noget for hinanden, og de giver og modtager, uden at det bliver led i en magtkamp (Laing, 1969).

*Dialogisk kommunikation afslører tilsløringerne og virker på én gang angstvækkende og dybt meningsfuld. Derfor længes vi ængstelig efter dialogen. Vi kan have hundrede gode og tusinde dårlige undskyldninger for at undgå dialogens forandrende forståelse, og alligevel vil vi - om ikke andet så inderst inde - være stærkt motiverede for at nå frem til en forløsende klarhed.*

## Fornuft og følelse

I sit tobinds-værk *Theorie des kommunikativen Handelns* fra 1981 (oversatte udgaver 1984 og 1987) udvikler Habermas forestillingen om et eksklusivt og såkaldt herredømmefrit domæne i den sociale verden. Den kommunikative handlen, som han kalder dette område, defineres ved sin grundlæggende *forståelsesrationalitet* - i kontrast til den *formålsrationalitet*, som råder i området for strategisk handlen. Mens de strategiske interaktioner søger at påvirke begivenhedernes gang efter instrumentelle og kalkulerende nytteprincipper, er den kommunikative handlen kun ude på at forstå.

Det strategiske område opdeles i åbenlys og skjult strategisk handlen, og inden for sidstnævnte kategori sondres der mellem det bevidste bedrag - manipulation og skjulte dagsordener - og det ubevidste bedrag. Den ubevidste, skjulte strategiske handlen er for Habermas resultatet af en forvirret sammenblanding af forståelses- og

formålsrationalitet. Han refererer selv til de psykoanalytiske fortrængnings- og forsvarsbegreber (1984, s. 332), men man kan også sammenligne med førnævnte mystifikationsfænomen og med den mere kommunikative opfattelse af forsvarsmekanismerne.<sup>14</sup>

Habermas' kommunikationsbegreb er snævert. Dels definerer han kommunikation som det stik modsatte af strategisk interaktion og sætter altså ingenlunde lighedstegn mellem kommunikation og interaktion. Og dels lægger han ensidig vægt på sproget og kognitionen og underbetoner tilsvarende den analoge kommunikation og følelserne (se også Katzenelson, 1994, hvor hele kapitel 3 er viet Habermas). Sidstnævnte aspekter er indarbejdet i mit dialogbegreb, som med denne tilføjelse svarer til 'kommunikativ handlen' og er antitetisk til strategisk interaktion/kommunikation.

For Habermas indebærer moderniteten ikke blot stærke fremmedgørende tendenser, men også øgede muligheder for gensidig forståelse og fornuftsfunderet ansvarlighed. Religionens og traditionens tryllebindinger afløses tendentielt af argumentets rationelle bindingskraft, som han siger (1987, s.77). Og i den herredømmefri samtale bindes parterne sammen, i og med at de uden restriktioner overvinder deres egocentriske og subjektive synspunkter, hvorved de bekræfter både deres indbyrdes forbundethed og den fælles verden (1984, s.10). Kommunikativ handlen kan kun foregå frivilligt, herredømmefrit, for forståelse, der påtvinges, tæller ikke.

Habermas understreger parternes forpligtelse på gyldigheden, som for ham både handler om udsagnetens korresponderende sandhed og handlingernes moralske rigtighed. At *gøre sig* forståelig er at få den anden til subjektivt at anerkende de krav på gyldighed, man nødvendigvis må rejse, hver eneste gang man ytrer et sprogligt udsagn. Og at *komme til* forståelse er ensbetydende med, at deltagerne opnår konsensus om gyldigheden af de respektive udsagn. Dialogens særlige rationalitet indebærer her, at samtalen ad argumentationens og fornuftens vej bevæger sig frem mod gensidig forståelse.

Når Habermas overbetoner de kognitive sider af dialogen, hænger det måske sammen med, at han ligesom mange andre sætter lighedstegn mellem kognition og rationalitet og mellem emotion og irrationalitet. Det er i så fald en misforståelse. Vores følelser er retningssgivende og fungerer som vigtige signaler, jvfr. Rogers' begreb om organismiske valueringer, og de rummer et stort forståelses- og

erkendelsespotentialer, jvfr. den analoge kommunikations særegne gyldighed (se også Madsen, 1979). Følelser kan med andre ord være fornuftige.

Det hænder selvsagt, at følelser er irrationelle - lige såvel som sprogligt formulerede kognitioner og digital kommunikation kan mangle enhver fornuft. Følelser er ikke den sidste appeldomstol, som Fog udtrykker det, for nogle følelser er egocentriske projektioner og har i virkeligheden den følende selv som genstand, omend det sker bag om ryggen på vedkommende. Andre følelser har en reel genstand, og dem er der erkendelse i; vores forståelse af os selv, andre mennesker og mellem menneskelige forhold er dybere og mere omfattende end de ord og begreber, vi umiddelbart har til rådighed (Fog, 1985).

*I dialogen samles parterne i forpligtende frivillighed om det ene mål at forstå. Det kan kun gøres, hvis de formår at sætte deres instrumentelle interesser og strategiske hensyn uden for parentes. I dialogen samarbejder følelse og kognition i den fælles bevægelse hen imod gyldig og rationelt funderet forståelse.*

## **Empatisk og diskursiv dialog**

I Habermas' terminologi bruges diskursbegrebet om en delmængde af den kommunikative handling. Diskursen udspringer af en situation, hvor der ikke umiddelbart er overensstemmelse mellem parternes gyldighedskrav, men hvor samtalen alligevel fortsættes ud fra den opfattelse, at det i princippet ville være muligt at nå frem til konsensus, hvis blot argumentationen kunne gennemføres åbent nok og fortsætte længe nok (1984, s. 42).

Diskursen bygger i særlig grad på gensidig argumentation og forpligter parterne via 'det bedre arguments ejendommeligt tvangløse tvang'. Den er tillige universaliserende, dvs. den slutter ikke der, hvor samtaleparterne har godtaget hinandens gyldighedskrav, for de skal også undersøge, om gyldigheden er almen. Alle påstande i diskursen må underlægge sig risikoen for at blive ændret eller bortdømt i lyset af det bedre argument (se også Løvlie, 1983). Habermas' diskurs kendetegnes generelt ved, at der på anfordring skal kunne gives

gyldige begrundelser for enhver handling og ethvert udsagn, siger Katzenelson (1994, s. 252-53) og tilføjer, at det moderne samfunds nytteorienterede processer, så nødvendige og dominerende de end er, ville bryde sammen uden den stadige blodtransfusion fra diskursen.

Begrundelseskravet svarer til endnu et aspekt af den dialogiske gennemsigtighed: Parterne er forpligtede på at begrunde deres optræden og handlinger i samme sekund, der opstår tvivl. Gennemsigtigheden kan eventuelt bestå i at indrømme, at man ikke havde nogen god grund eller ikke forstod og stadig ikke forstår, hvad der drev én. Ansvar for at begrunde sig gælder desuden, hvor den talende gribes i det, Habermas kalder strategisk interaktion.

Via argumentationen nærmer vi os en reflekteret og gyldig forståelse. Respekten for det bedre argument er derfor at regne som en dialogisk forholdemåde.

Nu er der brug for en differentiering af dialogbegrebet. Oversat til min sprogbrug svarer Habermas' diskurs til en diskursiv dialog, og i den modsatte pol - som ikke har noget navn hos Habermas - vil jeg tale om empatisk dialog.

Sondringen er inspireret af Løvlie (1983), som kritiserer Rogers, Freire og andre såkaldte dialogpædagoger for at forudsætte, at parter som taler godt sammen, også automatisk taler sandt og handler rigtigt. Disse retninger lægger overdreven vægt på empatien og mangler et eksternt gyldighedsbegreb, hvorved de også fraskriver parterne et etisk ansvar, vurderer Løvlie. Heroverfor sætter han Habermas med dennes stærke understregning af argumentation og gyldighed. Løvlie udvikler dernæst en begrebsmodel, hvor dialog står for den empatiske samtale uden krav om sandhed eller moral, mens diskurs som hos Habermas er en argumenterende og gyldighedsforpligtende samtale.

Denne terminologi overtog og videreudviklede jeg i sin tid (se Madsen, 1985), men i dag ønsker jeg at lade dialogen være overbegreb. I den ene ende af spektret har vi så den empatiske dialog og i den anden den diskursive dialog. Den empatiske dialog egner sig specielt til samtaler, hvis sigte er den enes eller begges selvindsigt, dvs. hvor tredieledet hentes fra den indre, subjektive verden. I den ene ende af spektret vejer analoge budskaber tungt, og den bekræftende, støttende og personligt respekterende atmosfære er specielt vigtig. Diskursive dialoger retter sig i højere grad mod den ydre verden



og herunder den nære omverden, f.eks. parternes fælles organisatoriske sammenhæng. Den digitale modus er afgørende. Det er argumentets lødighed og udsagnets universelle gyldighed, der tæller, og parterne må være indstillede på at begrunde sig. De er desuden stærkere forpligtede på det fælles tredje end på at respektere hinandens følelser og personlige grænser.

Atter skal begreberne forstås idealtypisk. Den dialogiske samtale former sig som et blandingsforhold af empatiske og diskursive elementer, hvor det ene eller det andet kan dominere. Ensidighed lurer ved hver pol af spektret. I den empatiske dialog risikerer parterne at miste kontakten til den ydre verden tillige med muligheden for at undersøge oplevelsernes rationalitet og gyldighed. I den diskursive ende risikerer de omvendt at miste kontakten med sig selv, og det kan blive svært for dem at opdage, at deres sprogligt formulerede udsagn har mistet jordforbindelsen.

*Valget af dialogtype må afstemmes efter arten af det fælles tredje og efter de forståelsesmål, parterne sætter for sig selv og hinanden. Empatisk dialog er egnet, hvor selvet er sagen, og hvor indfølelse er målet. Her er parterne i særlig grad forpligtede på at respektere hinanden som personer. Diskursiv dialog har mening, hvor det fælles tredje hentes i den ydre verden, og hvor reflekteret forståelse er målet. I den diskursive ende af spektret er parterne i særlig grad forpligtede på at begrunde sig og på at respektere det bedre argument i forhold til tredieledet.*

## **Dialogen som erkendemåde**

Jeg definerede dialogen som en forståelsesorienteret samtale og har hidtil lidt løst talt om forståelse som en autentisk oplevelseskategori. Men hvad er forståelse egentlig, og er det ensbetydende med erkendelse? Det er spørgsmål, som de allerklogeste hoveder inden for filosofi, psykologi og mange andre videnskaber har brugt hele liv på at belyse. Jeg nøjes med et par til lejligheden formulerede husmandsdefinitioner: Forståelse er en forløsende oplevelse af, at man har fattet en sandhed, og at 'brikkerne er faldet på plads'; en kropsligt forankret følelse af 'Ja, sådan er det'. Erkendelse svarer til reflekteret for-

ståelse, dvs. forståelse på et højt, men ikke nødvendigvis dybt niveau, der forudsætter sprogliggørelse og indebærer en kritisk forholden til gyldighedsspørgsmålet.

I processen frem mod forståelse og erkendelse er dialogen selve erkendemåden. Og uanset den konkrete balance mellem empatiske og diskursive elementer - måske bortset fra den yderste empatiske pol af spektret - er sprogliggørelse og reflektiv afstand til det fælles tredje en vigtig side af dialogen, sådan som jeg bruger begrebet.

Det fælles tredje er et lille udsnit af verden, hentet ind i samtalerummet mellem den ene og den anden. I dialogen har parterne kontakt med verden i kraft af sprogliggjorte erfaringer. Freire (1972) definerer ligefrem dialogen som en praksis, hvor mennesker navngiver verden med autentiske ord. Parterne skaber i fællesskab betingelserne for en bevægelse væk fra dagligdagens *doxa*-niveau, dvs. holdninger og fordomme, og hen mod *logos* i betydningen erkendelse (ibid., s. 54). Og de gør det, siger Freire, ved at forholde sig på én gang ydmygt, undersøgende og kritisk reflekterende til verden. Vi ser den samme grundforståelse hos Habermas (1984), der betragter *logos* som den ubundne og forenende kraft, der får parterne til i gensidighed at overskride deres respektive subjektive synspunkter og ego-centriske perspektiver.

Dia-logos er græsk og kan oversættes på to måder. Enten som samtale, idet *logos* blandt meget andet betyder tale eller sprog. Eller som to parters bevægelse i retning af fornuft, forståelse og erkendelse (*logos*) ind igennem hinanden (*dia*) (Madsen & Willert, 1993). De to betydninger har et indre forhold til hinanden; i antikken forestillede man sig nemlig, at sproget genspejlede verden og rummede en iboende erkendelse af altings dybe sammenhæng.

Men ét er sproget som syntaktisk og semantisk struktur, noget andet er sprogbrugen og sprogets pragmatiske eller funktionelle sider - her kan gyldigheden som før nævnt glippe. Verbaliseringer kan tilsløre virkeligheden. Påstande kan ramme skævt i forhold til den del af verden, de foregiver at udtale sig om. Ord kan blive uautentiske.

Man skulle tro, at muligheden for at navngive med autentiske ord - for nu endnu engang at bruge Freires formulering - ville være særlig stor i forhold til den indre subjektive verden foruden del af

den ydre verden, som vi har helt tæt inde på livet. Disse verdener kender vi jo til bevidstløshed. Jo, men risikoen for uautentiske ord er tilsvarende stor, netop som følge af bevidstløsheden, og også fordi det er her, vi har alverdens interesser på spil. Blandt andet derfor er den disinteresserede interesse så vigtig som dialogisk forholdemåde.

Al erkendelse er genkendelse for første gang (Østerberg, 1972; Madsen, 1985), og vi kan kun for alvor erkende noget, der allerede befinder sig et eller andet sted inde i vores eget 'system'. Det er der til gengæld rigtig meget, der gør. Det kendte-men-endnu-ikke-erkendte gemmer sig i hukommelsens lager, og det er bundfældet i kroppen. Vi ved så meget uden at vide af, at vi ved det. Specielt forstår vi de utroligste ting om alt det, vi har personlige erfaringer med. Og personlige erfaringer har vi ikke mindst med os selv og med de relationer, grupper og organisationer, vi deltager i.

I dialogen fungerer parternes medbragte viden, erfaringer og erindringer som råmateriale for den fælles undersøgelse. Det er de empiriske data, parterne må henvise til og være forpligtede på i deres argumentation.

*Ved at få kontakt med den tavse viden fra erfaringslagrene skabes der spontan og indfølelse forståelse. Erkendelse handler dernæst om at genkende for første gang og blive sig sin viden kritisk bevidst. Gennem empatisk dialog kan parterne få del i hinandens subjektive verdener og give den tavse viden mæle. Gennem diskursiv dialog kan de undersøge deres formulerede erfaringer og deres medbragte viden i en argumentatorisk proces. Det virker forløsende at forstå og erkende, mens manglende forståelse og erkendelse er forbundet med spænding og giver bevægelsesenergi. Det er den endnu ikke indfundne klarhed, der giver dialogiske samtaler fremdrift.*

## **Det dialogiske rum**

Organisationens metaforiske hus rummer mange zoner. Der er værkstederne for fremstilling af nytteværdier. Der er politiske rum, hvor man udtænker strategier, lægger planer, tager beslutninger og bager en rævekage i ny og næ. Der er repræsentative lokaler, hvor organisationen tager imod og viser ansigtet udadtil. Der er det historiske

værelse med minder og trofæer. Der er hyggekroge til hyggesnak. Der er rum for leg, kappestrid, flirt og fri kreativitet. Der er de dunkle kælderregioner med deres irrationalitet og dybe kilder.

Og endelig er der øverst oppe det dialogiske rum, som organisationens medlemmerne opsøger, enkeltvis eller i fællesskab, når de ønsker at afklare sig - hvis ellers de vover pelsen, og adgangsvejene ikke er blokerede. Dette atelier er klart oplyst og giver mulighed for udsyn og overblik, forståelse og erkendelse. Skønt højt hævet er etagen velforankret, for arkitekten har sørget for, at den hviler på solide eksistentielle grundpiller.

Tilstedeværelse i det dialogiske rum kan ikke beordres, lige såvel som forståelse ikke kan påtvinges. Det dialogiske rum åbner kun sine døre for den, som kommer i frivillighed, og deltagerne må kunne forlade rummet i utide og uden at blive mødt med repressalier. Blot er de forpligtede på at begrunde deres skridt over for sig selv og de andre, eller i det mindste være klar over, at tvivl om deres motiver truer dialogen.

Parter som til daglig indgår i kompetence-, magt- og interesserelationer med hinanden, må efterlade deres strategiske hensyn i garderoben, før de træder ind i det dialogiske rum - på samme måde som kirkegængere i hine tider måtte efterlade sværd og spyd i våbenhuset, for atter at hanke op i disse for overlevelsen så væsentlige vedhæng, når de forlod det fredhellige rum. Hvis en og anden alligevel bringer et strategisk hensyn med sig ind i rummet, må det hellere ske åbenlyst end skjult, og alle må vide, at det sætter grænser for dialogen.

Organisationens medlemmer skal ikke nødvendigvis hænge deres organisatoriske hovedbeklædning på knagerne uden for det dialogiske rum. Tværtimod kan det være vigtigt at medbringe disse kasketter - altså rollerne og funktionerne - fordi de er med til at definere det perspektiv, parterne taler ud fra. Men person og rolle må skilles klart ad, mens man befinder sig i rummet. Lederen *som person* må f.eks. kunne sige, at det i ledelsesfunktionen er afgørende for ham at kunne udtale dit og regne med dat. Medarbejderen *som person* må kunne sige, at når lederen tror, han kommunikerer x, så opleves det snarere som y for dem, der befinder sig nede på gulvet i husets hierarki.

Rummet genlyder af dialog. Organisationens medlemmer taler med sig selv og hinanden om sig selv og hinanden, om den fælles organisation og om verden. De gør det nysgerrigt udforskende og på en måde, som skaber refleksiv distance og samtidig virker gensidigt bekræftende og forbindende. De får del i hinandens subjektive verdener, sætter den tavse viden på ord og undersøger deres individuelle og kollektive erfaringer, imens de bevæger sig frem mod større klarhed og indsigt.

Alt det, der til daglig skaber forskelle, modsætninger og alliancer mellem organisationens medlemmer som følge af den formelle og uformelle struktur, kan udpeges som fælles tredie. Ligeledes er det muligt at tale sammen om personbundne træk og egenskaber. Intet emne er på forhånd udelukket, heller ikke autoritet og magt eller svigt og uduelighed.

Alle parter har samme ret til at foreslå punkter til dagsordenen, og de er forpligtede på at begrunde deres forslag i forhold til det overordnede mål, nemlig gensidig forståelse. Hvis f.eks. ledelsen i kraft af sine særlige funktioner i organisationen har formuleret en dagsorden på forhånd, står den principielt til diskussion fra det øjeblik, medlemmerne er forsamlet i det dialogiske rum. Det kan meget vel være, at dagsordenen accepteres som den rette, fordi den er velbegrundet. Og det kan være et godt argument i sig selv, at netop lederen har brug for afklaring omkring netop dén sag. Men den endelige dagsorden afgøres i konsensus.

Skjulte dagsordener er bandlyst fra det dialogiske rum. Hvis det alligevel indsniger sig, må parterne vide, at det truer dialogen. Tilliden vil kunne genoprettes ved at gøre den skjulte dagsorden åbenlys og gennemsigtig.

Gennemsigtighed over for sig selv og de andre er i det hele taget en dyd i det dialogiske rum. Men denne dialogiske forholdemåde må forvaltes med et sideblik til det faktum, at parterne i næste øjeblik skal tilbage til arbejdsrummene for at udføre de funktioner, der tilsammen sikrer organisationens eksistens. Også menneskelige hensyn skal tages alvorligt, hvilket kan få den konsekvens, at der sættes grænser for emnevalg og for, hvad der siges åbent. Der kan med andre ord opstå en konflikt mellem etikken og den gennemsigtige dialog, og dette dilemma må dialogparterne forholde sig personligt til.

Når organisationens medlemmer befinder sig på øverste etage, bestræber de sig på at skabe overensstemmelse mellem de mange lag i deres kommunikation, og de anerkender, at følelser og umiddelbare oplevelser har en vigtig plads i dialogen. Samtidig er de forpligtede på at undersøge, hvilke af følelserne der hører hjemme andre steder i organisationens hus, f.eks. i rummet for tant og fjas eller i kælderregionerne.

Kognitivt såvel som følelsesmæssigt er hver enkelt dialogpartner parat til at sætte sig i den andens sted - og i alle de andres sted - og at gøre dette uden at forflygtige ansvaret for eget perspektiv. Alle er indstillede på at lade sig overbevise af de andre og ændre deres forhold til en given sag. Det er oplevelsernes autenticitet og argumenternes lødighed, der tæller, ikke deltagerens magt og status.

Ophold i det dialogiske rum ændrer menneskene, så de går tilbage til organisationens nedre etager med en bagage af klarhed. Det kan risikere at give problemer i dagligdagen. Men måske er der skabt grobund for organisationsudvikling. Hvis der skal ske organisatoriske ændringer som følge af afklaringsprocesserne i det dialogiske rum, må de formelle beslutninger imidlertid foregå ad sædvanlige kanaler, hvad enten det så sker i husets politiske rum eller i korridorerne. På øverste etage tages der aldrig endelige beslutninger, der arbejdes alene frem mod gensidig forståelse.

---

### **Noter:**

<sup>1</sup> Tankegangen i artiklen er i særlig grad inspireret af Palo Alto-gruppens systemiske kommunikationsteori, Ronald D. Laings socialfænomenologi, Carl Rogers' dialogpraksis og Jürgen Habermas teori om kommunikativ handlen - med Martin Bubers dialogiske filosofi, G.H. Meads symbolske interaktionisme og Paulo Freires dialogpædagogik i kulissen. I mine nærmere omgivelser har Jette Fog, Boje Katzenelson, Lars Løvlie og Søren Willert haft betydning. Erfaringsgrundlaget for artiklen er snesevis af konsulentforløb i ft. arbejdsorganisationer, hvor kommunikation og dialog enten direkte eller indirekte har været på dagsordenen. Fra midt i 1980'erne har min dialoginteresse været dyrket i samarbejde med Søren Willert inden for rammerne af Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, hvor overskriften er dialogisk orienterede forståelses- og arbejdsmåder. Se også Søren Willerts artikel om "Dialogiske konsulentmetoder" i nærværende antologi. Hidtil har vi kun skrevet lidt om den organisations-interne kommunikation og dialog (men se f.eks. Madsen & Willert, 1990) og har i stedet beskæftiget os med dialogen som redskab for den professionelle part (f.eks. Madsen & Willert, 1993; Wil-

lert, 1994), herunder som interviewmetode, evalueringsmetode, vejledningsmetode, supervisionsmetode og konsulentmetode. Den metaforiske vending "dialogisk rum", som jeg oprindeligt inspireredes til via Habermas, blev brugt i forbifarten i Madsen & Willert, 1993 og bærer i øvrigt mindelser om Søren Willerts "kontaktrum" for professionelt hjælpearbejde (Willert, 1994). Fordi det er første gang, jeg publicerer om dette begreb, har jeg lagt stor vægt på noteapparat og referencer.

<sup>2</sup> Nogle konference- og supervisionsformer er alt andet end dialogiske, det gælder f.eks., når sigtet er underholdende eller manipulerende. Er målet derimod afklaring af en sag eller refleksion over en fælles praksis, ligger dialogformen lige for. I Norge har en gruppe arbejdspsykologer udviklet og beskrevet den demokratiske dialog og brugen af dialogkonferencer i virksomheder (se f.eks. Gustavsen, 1992). På Center for Systemudvikling har vi siden 1987 arbejdet med 'systemdialogkonferencer', bl.a. anvendt i Madsen & Willert, 1990. Det er værd at bemærke, at alle de nævnte former og måske især medarbejdersamtaler og supervision risikerer at foregå på måder, så kontrakten er uklar, og/eller så der forekommer misbrug af åbenheden, hvorved samtalen bliver udialogisk (Madsen & Willert, 1993; Willert, 1993; Willert & Madsen, 1996).

<sup>3</sup> Positionerne afsender og modtager kunne være sat i citationstegn, dels for at imødegå forestillingen om at parterne har bevidsthedsmæssig kontrol over alt det, de hhv. afsender og modtager (det er i øvrigt derfor, jeg taler om adfærd og ikke handling), og dels fordi kommunikationsprocessen som sådan er cirkulær og kun rent analytisk kan anskues lineært. Lineær forståelse svarer til en bestemt punktuering af processen, dvs. en mere eller mindre arbitrær og som regel ikke-bevidst beslutning om, hvad der kommer før hvad i en tidsmæssig og kausal sekvens, eller hvad der er hhv. stimulus og respons. Der ligger punktuerings-uenigheder bag utallige "relationship struggles", som Watzlawick et al. siger (1967, s.54-59). I min terminologi hører det med til en dialogisk forholdemåde, at parterne skal kunne metakommunikere eksplicit om deres respektive punktueringer; dette aspekt uddybes dog ikke i nærværende sammenhæng. En anden side af kommunikationen, som heller ikke indarbejdes her, er niveauforskellen mellem beskrivende og dirigerende budskaber, hos Watzlawick et al. kaldet "report" vs. "command" (se Madsen, 1993); denne dimension strejfs senere i afsnittet om forholdskommunikation.

<sup>4</sup> Begrebsbrugen er inspireret af Palo Alto-gruppens arbejder, især *Pragmatics of Human Communication* af Watzlawick, Beavin & Jackson; samt Laings bidrag, navnlig *Self and Others*. I løbet af 1960'erne skete der en vis gensidig befrugtelse mellem de to miljøer. Startskuddet til Palo Alto-gruppens teoriudvikling var den berømte formulering af dobbeltbindingen - et særligt sindrigt og sjælsødelæggende eksempel på inkongruent kommunikationsmønster (Bateson et al., 1956). Disse og tilsvarende teoridannelser har hovedsageligt relateret sig til familiedynamik, men det er i deres ånd at udvide begreber og tankegange til også at gælde andre systemtyper, som f.eks. arbejdsorganisationen.

<sup>5</sup> I sidste instans må dialogparterne kunne tage alle de andres perspektiver, hvilket svarer til at tage det mest almene perspektiv eller at universalisere, noget jeg vender tilbage til. Perspektivskift og distance kan sammenlignes med det begreb om

voksent, professionelt nærvær, som er foreslået og teoretisk begrundet i Kristiansen & Aagaard (1992), og som omfatter fire forholdemåder: Distance (evne til at have overblik), indlevelse (evne til at lytte), engagement (evne til at have sig selv og hjertet med) og voksenkontakt (evne til at veksle frit mellem forskellige samtalepositioner og former for kontakt).

<sup>6</sup> Se bl.a. Fog, 1994; Friedman, 1992; Katzenelson, 1985; Madsen, 1985; Willert, 1994. Den andens grænser omfatter det, K.E. Løgstrup kalder urørlighedszonen, jf. Katzenelson og Fog; dette er en side af dialogen, jeg ikke kommer nærmere ind på, bl.a. fordi det fører meget vidt at diskutere, hvad der præcist kan menes med en grænse, og hvornår en grænse eventuelt bliver et defensivt og forståelsesafvisende skjold, som også sætter afgørende grænser for dialogen.

<sup>7</sup> Metaperspektiverne svarer til det, man inden for moderne bevidsthedsteori kalder intentionalitet af 2. orden. Vi tillægger den anden overbevisninger, ønsker og hensigter, kort sagt intentionalitet, som stort set svarer til vores egen intentionalitet. Men vi tillægger ham tillige evnen til at sætte sig ind i andres og herunder vores egen intentionalitet. Det er dette, som kaldes intentionalitet af 2. orden, og som bl.a. gør mennesket i stand til at foregribe andre menneskers handlinger. Denne avancerede udgave af intentionaliteten er fundamental for gensidigheden og det sociale liv, og noget tyder på, at netop denne evne mangler hos autisten, hvorved det sociale liv bliver uforudsigeligt kaotisk. (Katzenelson, 1995, s.289-290).

<sup>8</sup> Udvidelsen af kommunikationsbegrebet svarer til den symbol-interaktionistiske opfattelse, der forankrer selvets dannelse i den sociale interaktion og hævder, at vores forhold til os selv er af samme grundlæggende art som vores forhold til andre mennesker. Mead (1934) indfangede denne dobbelthed ved at opdele selvet i et Jeg og et Mig. Allerede Kierkegaard (iflg. Katzenelson, 1994, s.114) definerede mennesket som et forhold, der forholder sig til sig selv ind igennem noget andet end sig selv, dvs. det er "sat ved et andet", hvilket i min terminologi svarer til det fælles tredje. Bemærk at jeg med inspiration fra Laing omfortolker det psykodynamiske ubevidsthedsbegreb i kommunikativ retning. Det psykoanalysen kalder forsvarsmekanismer, er for Laing "operationer på oplevelsen" eller "manøvrer" og et resultat af de skjulte regler, personen selv eller de andre sætter for, hvad og hvordan man må opleve (se især Laing, 1969).

<sup>9</sup> Med denne formulering er jeg løbet ind i en vanskelighed. Buber (1970), den dialogiske filosofis mest markante skikkelse og en af mine oprindelige kilder til dialogtænkningen, vil nemlig hævde, at tredieledet opløser sig i den ægte dialog, dvs. i mødet mellem et *Jeg* og et *Du*. Så såre der er en sag, er det for Buber ensbetydende med, at samtalen befinder sig i *Jeg-Det* verdenen. Det turde være indlysende, at Det-verdenen omfatter enhver form for udnyttelse og dominans. Hos Buber hører imidlertid også følelse, perception, oplevelse og tænkning til den udialogiske Det-verden, fordi disse værensformer er distancerende og objektiverende. Men kærlighed er Jeg-Du væren, ligesom den sammensmeltende naturoplevelse og Guds-forholdet er det. Bubers dialogbegreb er altså nok så radikalt, samtidig med at han udmærket er klar over, at det moderne menneske kun i momentet kan befinde sig i Du-væren. Måske kan mit dialogbegreb siges at svare til en sær-



ligt vellykket vekslen mellem Jeg-Du og Jeg-Det væren, dvs. mellem nærvær og distance.

<sup>10</sup> Parternes evne og villighed til at indgå i forhandlinger frem mod en klar kontrakt om tredieledet er vigtig for dialogen, og 'forhandlingerne' kan udmærket foregå mindre forretningsmæssigt, end terminologien lader tro; se Fog, 1994; Willert & Madsen, 1996. Sammenlign også Scheins (1988) begreb om psykologiske kontrakter i organisationen - betegnelsen 'psykologisk' forekommer mig dog at være misvisende. I øvrigt regulerer kontrakten ikke kun fastlæggelsen af tredieledet, men også parternes indbyrdes relation og er en side af førnævnte forholdskommunikation.

<sup>11</sup> Dette opdeltede verdensbegreb er inspireret af Habermas (1987), som sondrer mellem den objektive, den sociale og den subjektive verden. Hver verden er kendetegnet ved bestemte tilblivelseshistorier, bestemte typer lovmæssigheder og bestemte gyldighedskriterier. Tredieledet har i øvrigt en betydning, som langt overskrider dets status som genstand for den aktuelle kommunikation. Det fælles tredie og den fælles verden binder mennesker sammen og medierer mellem dem (Freire, 1972; Katzenelson, 1994). Det er et forunderligt paradoks, at vi ved at gå uden for os selv, ud i tredieledets position, kan komme tættere på os selv og tættere på hinanden. Eller sagt på en anden måde, nærheden mellem den ene og den anden kan styrkes ved at dyrke distancen til det tredie - vel at mærke det fælles tredie.

<sup>12</sup> Atter er et lille indskud på sin plads. Laing og andre inden for den fænomenologiske tradition (f.eks. Schutz & Luckmann, 1974) foretager en sondring mellem på den ene side forståelse, dvs. indsigt i sammenhængen mellem intentioner og handlinger; og på den anden side forklaring, dvs. indsigt i årsagernes til den andens adfærd og i hvordan de ydre vilkår har sat betingelser for et givet menneskes liv og færden. I min terminologi omfatter 'forståelse' imidlertid begge dele, og dialogen retter sig mod begge typer indsigt.

<sup>13</sup> Se f.eks. Katzenelson, 1994; Laing & Cooper, 1964. Længslen skyldes dybest set, at dialogen, og specielt det jeg senere introducerer som den empatiske dialog, er vores mest oprindelige væren. Lige fra tilværelsens begyndelse virkeliggøres menneskets menneskelighed i dialogisk væren, og dialogen er en eksistentiel kategori. Som Fog (1994, s.56) udtrykker det: Væren er fundamentalt set samværen, tale er samtale, og den fortrolige samtale (dvs. dialogen) er derfor nær ved eksistensen. Tankegangen findes inden for mange forskellige teoretiske retninger, nok tydeligst hos dialogfilosoffer og hos de folk, der som Laing har videreudviklet Husserls oprindelige fænomenologi i socialpsykologisk retning; se f.eks. Buber, 1970; Freire, 1972; Friedman, 1992; Mead, 1934; Schutz & Luckmann, 1974; Strasser, 1969. Meads (1934) interaktionisme har samme implication. Se desuden Neumann, 1994, hvor Fogs, Katzenelsons og Willerts bidrag kobler en lignende opfattelse til det fylo- og det ontogenetisk perspektiv.

<sup>14</sup> Her kunne det også være nærliggende at inddrage Wilfred Bions teori om kommunikationen på hhv. grundantagelsesgruppe-niveau og arbejdsgruppe-niveau (Bion, 1961; se også Krogager, 1995). Førstnævnte svarer til organisationens irrationelle kælderregioner, mens (en del af) den rationelle "arbejdsgruppe", sådan

som den defineres af Bion og praktiseres inden for den Tavistock'ske tradition (som Laing var del af), kan sammenlignes med det dialogiske rum. Se også Poul Nørgård Dahls artikel i denne bog.

## Litteratur

- Bateson, Jackson, Haley & Weakland (1956) : Toward a general theory of schizophrenia. I: Gregory Bateson (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.
- Bion, W.R. (1961) : *Experiences in Groups and other Papers*. London: Tavistock Publ. Dansk oversættelse: *Erfaringer i grupper*. København: Reitzel, 1993.
- Buber, M. (1970) : *I and Thou*. New York: Carl Scribner's Sons. Orig. tysk udgave 1923. Dansk oversættelse : *Jeg og Du*. København: Reitzel, 1992.
- Cissna, K.N. & Anderson, R. (1990) : The contributions of Carl R. Rogers to a philosophical praxis of dialogue. *Western Journal of Speech Communication*, 54 (2).
- Fog, J. (1985) : Den følsomme fornuft og den fornuftige følsomhed: Psykoterapi som erkendelsesparadigme. *Psyke & Logos*, vol. 6.
- Fog, J. (1994) : *Med samtalen som udgangspunkt*. København: Akademisk Forlag.
- Freire, P. (1972) : *Pedagogy of the Oppressed*. Harmondsworth: Penguin. Dansk oversættelse: *De undertryktes pædagogik*. København: Chr. Ejlers Forlag, 1973.
- Friedman, M. (1992) : *Dialogue and the Human Image*. London: Sage.
- Gustavsen, B. (1992) : *Dialogue and Development. Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Habermas, J. (1981) : *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main.
- Habermas, J. (1984) : *The Theory of Communicative Action, vol.1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press. Oversat fra tysk og med introduktion af Thomas McCarthy.
- Habermas, J. (1987) : *The Theory of Communicative Action, vol.2: The Critique of Functionalist Reason*. Cambridge, UK: Polity Press. Oversat fra tysk af Thomas McCarthy.
- Hem, L. (1980) : *Empiriproblemet: Om empiri, teori og handling i samfundsvidenskab og psykologi*. København: Rhodos.
- Katzenelson, B. (1985) : Moralens inderside. *Psyke & Logos*, vol. 6.
- Katzenelson, B. (1994) : *Homo Socius: Grundlaget for menneskeligt samkvem*.
- Katzenelson, B. (1995) : Bevidstheden: En oversigt. *Psyke & Logos*, vol.16. København: Gyldendal.
- Kristiansen, M. & Aagaard, A. (1993) : *Taler vi forbi hinanden? Om voksenpædagogik og personlig kommunikation*. København: Gyldendal.
- Krogager, P. (red.)(1995) : *Ubevidste processer i organisation og ledelse*. København: Dansk Industri.

- Laing, R.D. (1965) : Mystification, confusion, and conflict. I: Boszormenyi-Nagy & Framo (eds.). *Intensive Family Therapy*. New York: Harper & Row.
- Laing, R.D. (1969) : *Self and Others*. Rev. ed. London: Tavistock Publications.  
Norsk oversættelse: *Selvet og de andre*. København: Paludan, 1976.
- Laing, R.D. & Cooper, D.G. (1964) : *Reason and Violence. A Decade of Sartre's Philosophy 1950-1960*. London: Tavistock Publications.
- Laing, R.D., Phillipson, H. & Lee, A.R. (1972) : *Interpersonal Perception: A Theory and a Method of Research*. New York: Harper & Row (orig. 1966).
- Løvlie, L. (1983) : *Det pædagogiske argument. Moral, autoritet og selvprøvning i oppdragelsen*. Oslo: Cappelen.
- Madsen, B. (1979) : Arbejdsløshed og vrede. *Psykologisk Skriftserie Aarhus*, vol. 4 (4).
- Madsen, B. (1985) : Vejledningssamtalen mellem dialog og diskurs. I: K. Brikner & H. Villumsen (red.) *Terapi og filosofi*. Aarhus: Philosophia.
- Madsen, B. (1993) : Kommunikation i og om forhold. I: I.-M. Ahlgren (red.). *Kommunikationsspor i socialpædagogik*. Socialpædagogiske Tekster 9. København: Socialpædagogisk Højskole.
- Madsen, B. & Willert, S. (1990) : Et system og dets selvforståelse. Aktionsforskning i behandlingsinstitutionen Skovly. *Psykologisk Skriftserie Aarhus*, vol.15 (3).
- Madsen, B. & Willert, S. (1993) : Dialogiske hjælpesamtaler. I: I.-M. Ahlgren (red.). *Kommunikationsspor i socialpædagogik*. Socialpædagogiske Tekster 9. København: Socialpædagogisk Højskole.
- Mead, G.H. (1934) : *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Merton, R.K. (1973) : *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Neumann, A. (red.) (1994) : *Det særligt menneskelige*. København: Reitzel.
- Rogers, C. (1959) : A theory of therapy, personality, and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. I: S. Koch (Ed.). *Psychology: A Study of a Science, vol.III*. New York: McGraw Hill.
- Rogers, C. (1962) : The interpersonal relationship: The core of guidance. *Harvard Educational Review*, vol.32 (4).
- Rogers, C. (1980) : *A Way of Being*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schein, E.H. (1988) : *Organisational Psychology*, 3rd. ed. London: Prentice Hall.  
Dansk oversættelse: *Organisationspsykologi*. Herning: System, 1993.
- Schutz, A. & Luckmann, Th. (1974) : *The Structure of the Life-World*. London: Heinemann.
- Stohl, C. (1995) : *Organizational Communication: Connectedness in Action*. London: Sage.
- Strasser, S. (1969) : *The Idea of Dialogical Phenomenology*. Pittsburg, P.A.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1967) : *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton.
- Willert, S. (1993) : Personaleintern supervision. I: I.-M. Ahlgren (red.). *Kommunikationsspor i socialpædagogik*. Socialpædagogiske Tekster 9. København: Socialpædagogisk Højskole.

- Willert, S. (1994) : Kontaktrummet som ressource i professionelt hjælpearbejde.  
Selv, identitet og menneskelig udvikling. *Psyke & Logos*, vol. 15 (2).
- Willert, S. & Madsen, B. (1996) : *Kontraktens funktion i supervision*. Pædagogisk  
Psykologisk Rådgivning.
- Østerberg, D. (1972) : *Forståelsesformer*. Oslo: Pax.