

The cover features a decorative design of green and yellow swirls and dots. A thick green horizontal bar is positioned above the title, and a dark green horizontal bar is positioned below the title. The background is white with scattered green and yellow dots and swirls.

En fælles beslutning

- et speciale om dialogbaseret kommunikation i organisatorisk kontekst



En fælles beslutning

- en undersøgelse af dialogbaseret kommunikation i organisatorisk kontekst

Af Christina Fogh

10. semester Kommunikation
Interpersonel Organisationskommunikation
Aalborg Universitet
2009

Vejleder: Louise Ariesen Rams

(tegn: 180.957)
≈ 75 normalsider



Forord

"En fælles beslutning – en undersøgelse af dialogbaseret kommunikation i organisatorisk kontekst" er et speciale udfærdiget på Kommunikationsuddannelsen ved Aalborg Universitet i 2009. Specialet befinder sig inden for feltet interpersonel organisationskommunikation og handler om dialog som samtaleform i organisationer. Til specialet hører en dvd indeholdende videoobservation af en mødesituation og en transskription af denne.

Sigtet med specialet er todelt mellem tilegnelsen og fremstillingen af en teoretisk viden og en praktisk funderet undersøgelse af en konkret kommunikationssituation hos en organisation i udvikling.

Med udgangspunkt i en dialogforståelse udviklet af flere forskere ved Aalborg Universitet har jeg søgt at belyse dialogens muligheder og begrænsninger i organisationskommunikativ kontekst. Desuden indeholder specialet en undersøgelse af kommunikationen i en specifik mødesituation hos Hjørring Kommunale Dagpleje – en afdeling, der har gennemgået og gennemgår mange organisatoriske ændringer.

Jeg har bundet de to aspekter sammen ved at undersøge, hvor i kommunikationen på mødet der opstår dialog, og hvilken betydning det har for kommunikationens udviklende karakter.

Specialet er hermed mit bidrag til at belyse dialogens muligheder og begrænsninger ved organisationsudvikling i praksis.

Tak

Jeg vil gerne rette en stor tak til min samarbejdspartner, Hjørring Kommunale Dagpleje:

- de tre ledere: Lis, Mai & Lene, der gennem hele processen har været utrolig åbne, hjælpsomme og interesserede i samarbejdet.
- de 16 venlige pædagoger, der deltog på mødet, og som var både imødekommende og interesserede i at deltage i min forskning.

Sluttelig vil jeg takke min vejleder, Louise Ariesen Rams, for kyndig vejledning og for at tro på mig gennem hele forløbet.

God læselyst!



Abstract

This thesis marks the end of my study at Aalborg University within the field of interpersonal organisational communication. "*A Mutual Decision – a study of dialogue based communication in organisational context*" is a thesis treating dialogue as a form of communication in organisations. The aim with my thesis is divided in two – the acquisition of a theoretical knowledge and a practically founded study of a specific communicational situation in an organisation undergoing changes.

Based on the way of understanding and working with dialogue regarding organisational development evolved by various researchers at Aalborg University I have sought to shed light on the potentials and the limitations of dialogue in organisational communication. These researchers are all inspired by different theorists and practitioners, especially the American psychologist Carl Rogers. He is considered one of the most influential American psychologists of the 20th century and is one of the founders of the Humanistic approach to psychology. The elements of his client-based theory forms the basis of the theory of dialogue put forward by among others the researchers Benedicte Madsen, Marianne Kristiansen and Jørgen Bloch-Poulsen. These are the three main researchers in my exposition of the concept of dialogue mostly evolved in the field of Interpersonal Organisational Communication (IPOK) at Aalborg University. This exposition leads me to a specification of dialogical competences made by Kristiansen and Bloch-Poulsen in which they take the organisational contexts into account as a possible means of power.

Subsequently I have conducted a study of a concrete meeting held at Hjørring Municipal Day-Care – a department that has undergone and is undergoing a series of organisational changes. I have analyzed the communication which took place at the meeting based on both my field notes and in particular my video recording of the meeting. At the meeting 16 social educators and their three leaders were present and the purpose of the meeting was finding out the core output of the department. This core output should then serve as the basis of future work in the department.

Prior to my analysis of the communication at the meeting I found that the communication for the most part was pleasant except for certain episodes, which I took a closer look at. After having conducted the analysis I was able to detect some patterns in the communication and the presence of dialogical elements, which showed that the use of dialogue did indeed influence the communication at the meeting. When I had the feeling, for

instance, that the communication at the meeting became unproductive this could be linked to lack of the dialogical competence congruence. As did I notice that when the communication seemed productive and educational it had to do with the presence of dialogical competences such as *affirmation* and *empathy*.





Indholdsfortegnelse

1 Indledning	11
1.1 Hvorfor dialog?	12
1.2 Dialog i praksis	13
1.3 Specialets mål	13
1.3.1 Problemformulering	13
2 Opbygning	15
3 Videnskabsteori	17
3.1 Fortolkning	17
4 Dialog	19
4.1 IPOK-tilgangen	19
4.1.1 IPOKs grundlag	20
<i>Kommunikationsforståelse</i>	20
<i>Teori og menneskesyn</i>	21
4.1.2 IPOK og dialog	22
<i>Carl Rogers</i>	23
<i>Det dialogiske rum</i>	25
<i>Dialog – et gode og et onde</i>	26
<i>Opsamling</i>	32
5 Dataindsamling	33
5.1 Videoobservation som metode	33
5.1.2 Synsfeltet	33
5.1.3 Lyden	34
5.1.4 Min tilstedeværelse	34
5.2 Transskription	35
6 Analyse	37
6.1 Kontekstuel analyse	37
6.1.1 Den kommunale struktur	38
6.1.2 Samarbejds- og kommunikationsprincipper	38
<i>MED-aftale</i>	39
<i>De otte stressværktøjer</i>	40
6.1.3 Mødet	40
<i>De fysiske rammer</i>	40
<i>Deltagere</i>	41
6.2.4 Fra kontekstuel til empirisk analyse	42
6.3 Analysemetode	43

6.4 Empirisk analyse	45
6.4.1 Mødet i grove træk	45
6.4.2 Min intuitive oplevelse af mødet	46
6.4.3 Temaer og sekvenser	47
<i>Mødets formål?</i>	47
<i>Hæmmende kommunikation?</i>	55
<i>Udviklende kommunikation?</i>	61
<i>Mødeledelse?</i>	67
6.5 Mønstre i analysen	75
6.5.1 Mikroanalysen	75
6.5.2 Dialog på mødet	78
7 Konklusion	83
8 Referencer	89
8.1 Bøger	89
8.2 Hjemmesider	91
8.3 Bilag og øvrige henvisninger	92





1 Indledning

Det kræver mere end god økonomi, loyale og flittige medarbejdere for organisationer at følge med markedet og konkurrenterne – og ikke mindst at få det hele til at løbe rundt økonomisk. I dag efterspørger organisationerne i højere grad medarbejdere, der også er forandringsparate, engagerede og selvansvarlige (Strøm et al, 2006: 16). Da jeg i 2008 var i praktik i en mindre virksomhed i Nordjylland, som stod over for at skulle gennemføre en større strategisk virksomhedsudvikling, gik dette for alvor op for både mig og for virksomhedens ledelse. Virksomhedens ledelse havde fokus på den eksterne kommunikation og udviklingsprojektets ansigt udadtil. I den forbindelse kom medarbejderne og deres indstilling til udviklingen i anden række, og det var først senere, det viste sig, hvor svært det ville blive at gennemføre denne strategiændring uden et langt stærkere fokus på medarbejderne end hidtil planlagt. Medarbejdernes reaktion på præsentationen af udviklingsprojektet var nemlig mildt sagt lunken.

Jeg blev på den måde meget mere opmærksom på, at medarbejdernes indstilling og motivation i høj grad er et parameter for virksomhedens succes i forbindelse med udvikling og ændringer. Når topledelsen bestemmer sig for at gennemføre ændringer, uden at medarbejderne føler sig engagerede og motiverede til at deltage i processen, kan der altså opstå problemer.

”Det interne kommunikationsmiljø spiller – ikke mindst under organisationsforandringer – en ekstrem vigtig rolle for medarbejderne, og derfor må det anbefales, at ledelsen proaktivt prioriterer dette, så det er velfungerende, når forandringsbehovet er der.” (Petersen, 2000: 213)

Som Helle Petersen blandt andet konkluderede i sin ph.d.-afhandling fra 2000, må der altså arbejdes med den kommunikation, der foregår i forbindelse med diverse forandringsprojekter.

Af samme grund ses mange forskellige tiltag, der på hver deres måde søger at gøre og holde medarbejdere motiverede. Eksempelvis ser det ud til at være en tendens, at der arbejdes med involvering og medbestemmelse – medarbejderne får større indflydelse og mere ansvar. Men medarbejderinvolvering skaber behov for nye kommunikationsformer, som i tråd med denne demokratiserede ledelsesform ofte handler om kommunikation i øjenhøjde. Ved at samtale i øjenhøjde bidrager man til, at alle trives, så man ikke er bange for at vove sig ud på usikker grund, hvor man kan træffe en beslutning i fællesskab (Bloch-Poulsen, 2006: 9). Denne samtaleform, hvor man er fælles om at tale om et emne, hvor svaret ikke er givet

på forhånd, og hvor man er villig til både at stille spørgsmålstejn ved sine egne og sine kollegaers antagelser, kalder Bloch-Poulsen for dialog (Bloch-Poulsen, 2006: 9).

”Dialoger bliver, så vidt jeg kan se, mere og mere nødvendige på arbejdspladser. Et stigende antal problemstillinger kan man ikke løse ved at henvise til tidligere praksis eller givne procedurer.” (Bloch-Poulsen, 2006: 10)

Men som Bloch-Poulsen også siger, så er der mange organisationer, der blot har dialog som en skueværdi, mens de samtaler, der foregår i organisationen, mestendels bærer præg af diskussion frem for dialog (Bloch-Poulsen, 2006: 30). Kristiansen og Bloch-Poulsen skelner mellem diskussion og dialog som samtaleform. Diskussionen bærer præg af at befinde sig i en fejlfindende eller afslørende tilstand, hvor der søges efter huller i samtalepartnerens argumentation, mens dialogen er en tilstand, hvor man sammen søger at blive klogere (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 14).

1.1 Hvorfor dialog?

Dialoger kan betegnes som samtaler med særlige kvaliteter, hvor samtalepartnerne forsøger at få det bedste frem i hinanden blandt andet ved at spørge ind til hinandens perspektiver og synspunkter, hvorved nye perspektiver kan opstå (Alrø og Kristiansen, 1998: 170). Ifølge Kristiansen og Bloch-Poulsen kan en produktiv dialog være med til at skabe nye erkendelser og handlemuligheder hos medarbejderne i en organisation, hvilket på længere sigt kan være med til at skabe udvikling og forandring (Kristiansen & Bloch-Poulsen in Alrø, 1996: 110).

Bloch-Poulsen mener i øvrigt, at dialog kan føre til øget myndiggørelse, undgåelse af overflødige konflikter og uoverensstemmelse og til en forbedring af arbejdslivskvaliteten – og i den sidste ende øget indtjening og effektivitet (Bloch-Poulsen, 2006: 138). Han påpeger, at dialog for ham handler om at nå frem til resultater – resultater, som flest mulige af de deltagende kan føle som deres. Med dialogen søges skabt et trygt undersøgelsesrum, hvor det er okay at tage chancer og måske dumme sig, hvor det handler om at undersøge, dele kompetencer og erfaring, og hvor man lytter for at forstå og for at forbedre hinandens tænkning. Der fremlægges tvivl på både egne og andres synspunkter, og man tør stå sammen om at finde frem til en og fælles løsning (Bloch-Poulsen, 2006: 29).

1.2 Dialog i praksis

Hos Hjørring Kommunale Dagpleje¹ er dét at finde frem til løsninger i fællesskab i høj grad på dagsordenen. HKD befinder sig midt i en stor forandringsproces, der blandt andet indebærer nye arbejdsmetoder og –strukturer. Nogle af de grundlæggende værdier, der nu arbejdes ud fra i denne afdeling, er baseret på dialog og anerkendelse. Derfor finder jeg det interessant at undersøge, hvordan der rent faktisk kommunikeres i afdelingen – specielt om og hvordan, dialogen har indflydelse på den udvikling og forandring, der finder sted i afdelingen. Jeg har fundet det nødvendigt at gå mere specifikt til værks og har derfor observeret en mødesituation i afdelingen, hvor mødets formål var at finde frem til afdelingens kerneydelse. Denne kerneydelse skal i fremtiden være centrum for afdelingens aktiviteter og indebærer en ny måde at forholde sig til arbejdet på. På mødet deltager tre ledere og 16 dagplejepædagoger, der altså i fællesskab skal søge at finde frem til, hvad kerneydelsen er i dagplejepædagogens arbejde.

1.3 Specialets mål

Dermed har dette speciale to mål: at belyse og afdække teorien om den dialogiske tilgang til organisationsforandringer, som der især arbejdes med inden for IPOK-retningen² på Aalborg Universitet, og at foretage en empirisk undersøgelse af kommunikationen i en konkret mødesituation hos HKD – med henblik på at undersøge, om der er tegn på dialog i kommunikationen.

1.3.1 Problemformulering

Min problemformulering indeholder dermed to aspekter, som jeg gennem specialet ønsker at belyse, og denne todeling er formuleret således:

Hvad indeholder den teoretiske tilgang til dialog i forbindelse med organisationsudvikling, og hvilke muligheder og begrænsninger findes i følge teorien ved anvendelsen af en dialogisk tilgang til organisationsudvikling?

Er der tegn på dialog⁴ i kommunikationen på et konkret møde hos Hjørring Kommunale Dagpleje – er der sammenhæng mellem en udviklende/hæmmende³ kommunikation på mødet og brugen af/manglen på dialogiske elementer?

Herunder ønsker jeg at undersøge følgende uddybende spørgsmål:

Hvilke kontekstuelle forhold kan påvirke kommunikationen (herunder muligvis også dialogen) på mødet hos HKD og hvordan? Kan dialogen tilbyde HKD flere redskaber til en udviklende kommunikation?

¹ Herefter HKD

² Interpersonel Organisationskommunikation – en præsentation af retningen findes i afsnittet ”Dialog” på side XX.

³ Her menes udviklende eller hæmmende i forhold til at nå mødets mål og have en god proces i forbindelse med mødet.

⁴ I denne forbindelse menes det teoretiske dialogbegreb udviklet af forskere hos IPOK-retningen, der belyses senere i specialet. Det er vigtigt at pointere, at den dialogiske forståelse hos HKD sagtens kan være og formentlig er en anden end den praktiseret af forskerne ved IPOK-retningen.



2 Opbygning

Jeg lægger ud med at beskrive min videnskabsteoretiske tilgang til specialet – overordnet set og specifikt i behandlingen af min empiri. Jeg går herefter videre til den teoretiske gennemgang af den dialogiske tilgang til organisationsudvikling – med udgangspunkt i Benedicte Madsen, Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsens forskning inden for feltet. Herefter bevæger jeg mig videre til at undersøge min indsamlede empiri, der skal hjælpe mig med at besvare en del af min problemstilling. Her kommer jeg først ind på, hvordan jeg har indsamlet den empirien, og hvordan jeg forholder mig til den. Jeg fortsætter herefter med en analyse af de kontekstuelle elementer, der kan have betydning for kommunikationen på mødet hos HKD. Derefter foretager jeg en analyse af den kommunikation, der foregår på mødet og afslutter denne analyse med et blik på de mønstre, der træder frem gennem min undersøgelse. Endeligt opsummerer jeg mine resultater i en konklusion – med henblik på at besvare min problemformulering koncist.

3 Videnskabsteori

I dette afsnit gennemgår min videnskabelige tilgang og metode i specialet. Jeg kommer her ind på, hvordan jeg arbejder videnskabeligt i specialet og, hvordan jeg tilegner mig viden gennem mine undersøgelser.

3.1 Fortolkning

Når jeg skal bearbejde, forstå og fortolke det indsamlede materiale i form af en videoobserveret mødesituation, sker det på baggrund af den hermeneutiske metode. Hermeneutik beskæftiger sig med mening, forståelse og fortolkning (Pahuus in Collin & Køppe, 2003: 140) – tre begreber, jeg ikke kan komme uden om i arbejdet med dette speciale. Mening handler om intention – at have en rettedhed imod noget. Al menneskelig aktivitet er rettet mod noget og har dermed et genstandsfelt – mennesker gør noget i forhold til noget andet eller nogle andre (Pahuus in Collin & Køppe, 2003: 142). Det er netop menneskers intentioner, der danner grundlag for min empiriske analyse. Når jeg forsøger at forstå og klarlægge, hvad der foregår på mødesituationen i HKD, er det de deltagende menneskers udtryk og intentioner, jeg beskæftiger mig med.

Fortolkning kan betragtes som en dyberegående form for forståelse og er et andet grundbegreb inden for hermeneutikken (Pahuus in Collin & Køppe, 2003: 143). Oprindeligt dækkede hermeneutik over fortolkning af filosofiske og digteriske tekster, men den er senere blevet udvidet til at omfatte alle former for menneskelig aktivitet og produkterne heraf (Pahuus in Collin & Køppe, 2003: 142). Mogens Pahuus⁵ beskriver, at forståelse og fortolkning af en tekst foregår som en cirkelbevægelse eller vekselvirkning mellem helheden og de enkelte dele (Pahuus in Collin & Køppe, 2003: 147). Når der er tale om eksempelvis en ytring, kan selve det sagte betragtes som del og den talendes intention med det sagte som helheden. Dette princip kaldes for den hermeneutiske cirkel og er helt centralt inden for hermeneutikken. Den tyske filosof Hans-Georg Gadamer tilføjede yderligere to elementer til den hermeneutiske cirkel: vekslen mellem forståelseshorisont og tekstens helhedsmening samt mellem spørgsmål til teksten og de svar, den giver. Netop denne forståelseshorisont er endnu et vigtigt begreb inden for hermeneutikken. Forståelseshorisonten kan ses som de erfaringer, man har gjort sig, den viden, man har opnået, de fordomme, man bærer på og de øvrige forforståelser, man indeholder (Pahuus in Collin & Køppe, 2003: 151 og Højberg in Fuglsang & Bitsch Olsen, 2004: 337).

⁵ Mogens Pahuus er uddannet mag.art. i filosofi ved Århus Universitet og docent i filosofi og videnskabsteori ved Aalborg Universitet. Han beskæftiger sig specielt med humanistisk videnskabsteori – livsfilosofi, religionsfilosofi og æstetik.

⁶ Tekst skal her forstås på den måde, at alle menneskelige fænomener kan betragtes som tekster, og derfor skal de forstås på baggrund af hermeneutiske teknikker til tekstfortolkning (Collin & Køppe, 2003: 374).

⁷ Hans-Georg Gadamer var en central person inden for hermeneutikken og er specielt kendt for værket ”Sandhed og Metode”.

Når jeg arbejder med mit indsamlede empiri og forsøger at forstå og fortolke, sker det ligeledes i denne cirkulende bevægelse, hvor jeg bevæger mig frem og tilbage mellem forståelse af de enkelte dele og af helheden. Jeg kigger eksempelvis helt nært på de enkelte kommunikative udtryk i empirien og ser dem i forhold til den kontekst, de foregår i og i forhold de teoretiske elementer i dialogbegrebet, som jeg belyser i næste afsnit. Disse enkelte elementer påvirker helhedsforståelsen – og når jeg samler op på analysen og ser på mønstre i kommunikationen er de enkelte elementer, jeg her identificerer, også påvirket af helheden.



4 Dialog

Der findes forskellige opfattelser af begrebet dialog, og det bruges ofte synonymt med samtale. I dette afsnit beskæftiger jeg mig dog med en gruppe teoretikere, som skelner mellem samtale og dialog og arbejder med en helt bestemt forståelse af og perspektiv på begrebet dialog i forbindelse med organisationsudvikling. Det er netop denne forståelse, jeg blandt andet tager udgangspunkt i ved analysen af min empiri. I det følgende forsøger jeg at skabe et overblik over forståelsen med udgangspunkt i bogserien ”Interpersonel Kommunikation i Organisationer”, der er udgivet af forskellige forskere ved Center for Dialog og Organisation (tidligere Væksthuset). Dermed søger jeg gennem dette afsnit at undersøge første halvdel af min problemformulering, der lyder:

Hvad indeholder den teoretiske tilgang til dialog i forbindelse med organisationsudvikling, og hvilke muligheder og begrænsninger findes i følge teorien ved anvendelsen af en dialogisk tilgang til organisationsudvikling?

4.1 IPOK-tilgangen

Center for Dialog og Organisation (herefter CDO), som hører under Institut for Kommunikation på AAU, består af en gruppe forskere og undervisere, der forsker inden for ansigt-til-ansigt kommunikation i organisationer på både teoretisk og praktisk niveau (www.cdo.hum.aau.dk: 1). Denne forskning benævnes i daglig tale IPOK, og danner desuden grundlag for en retning på overbygningen i Kommunikationsuddannelsen på AAU. I bogen ”Kærlig rummelighed i dialoger” fra 2000 definerer Kristiansen i samarbejde med Bloch-Poulsen interpersonel organisationskommunikation således:

”... ansigt-til-ansigt samtaler mellem organisationsmedlemmer i multiple kontekster, hvor samtale og kontekster altid allerede er integreret.” (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 2000: 14)

Som denne bogs titel og forskningscenterets navn begge antyder, spiller dialog en stor rolle i forbindelse med den forskning i interpersonel organisationskommunikation, der finder sted hos CDO. Kristiansen og Bloch-Poulsen tilbyder i en senere udgivet artikel en definition af dialog som:

”... en særlig slags undersøgende, uforudsigelig og risikofyldt samtale, hvor sandheden eller den bedste løsning ikke er givet på forhånd.” (Kristiansen og Bloch-Poulsen i Alrø et al, 2004: 11)

⁸ Marianne Kristiansen er ph.d. og uddannet som cand.mag. i engelsk og dansk. Hun arbejder bl.a. som lektor i interpersonel kommunikation i organisationer på Kommunikationsuddannelsen ved AAU (www.dialog-mj.dk: 1).

⁹ Jørgen Bloch-Poulsen er mag.art. i idéhistorie og psykoanalytiker. Han arbejder bl.a. som konsulent inden for dialogisk organisationsudvikling (www.dialog-mj.dk: 1).

¹⁰ Artiklen ”Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?”, som findes i antologien ”Dialog og magt i organisationer” (Alrø og Kristiansen, 2004), kommer jeg nærmere ind på senere i afsnittet.

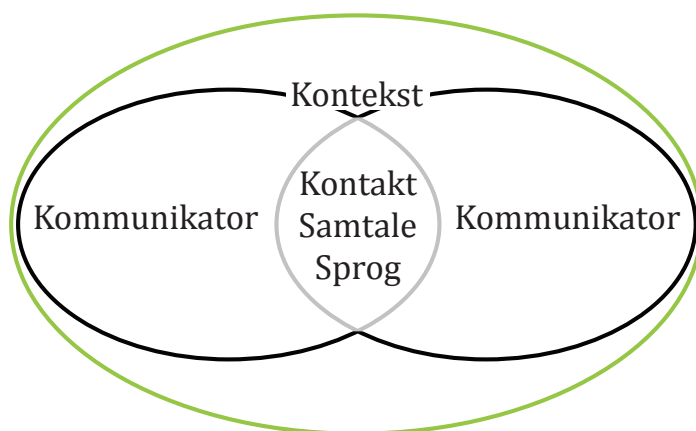
Dialogbegrebet gennemgår jeg senere i dette afsnit, men først mener jeg, det er vigtigt at belyse, hvad der danner grundlag for IPOK-tilgangen og dermed de tilknyttede forskeres dialogforståelse.

4.1.1 IPOKs grundlag

IPOK-tilgangens fokus er på udviklingen af kommunikation i organisationer og er blandt andet kendetegnet ved den uløselige sammenhæng mellem teori og praksis.¹¹ Det handler om at frembringe udvikling og ændringer hos de enkelte medlemmer i organisationen – i høj grad ved hjælp af træning i dialogiske kompetencer. Der er fokus på samtalen og på relationen mellem den interpersonelle kommunikation og de organisatoriske kontekster, som kommunikationen foregår i.

Kommunikationsforståelse

Alrø¹² og Kristiansen beskriver den kommunikationsforståelse, der ligger til grund for IPOK-tilgangen, som en cirkulær proces mellem mindst to parter, der skaber og udveksler betydning (Alrø og Kristiansen, 1998: 179). Modellen herunder viser denne kommunikationsforståelse:



Figur 1 - Kommunikationsmodel

Modsat mange andre kommunikationsmodeller bruger Alrø og Kristiansen betegnelsen *kommunikator*, i stedet for afsender og modtager, for at illustrere at kommunikationen er en gensidig proces, hvor de deltagende både agerer modtagere og afsendere på én gang (Alrø og Kristiansen, 1998: 179).¹³ Konteksten er ifølge forfatterne afgørende for udfaldet af samtalen og udgøres af både fysiske, sociale og psykologiske elementer (Alrø og Kristiansen, 1998: 180).

¹¹ Afsnittet om IPOKs grundlag er skrevet på baggrund af flere af bøgerne i bogserien ”Interpersonel Kommunikation i Organisationer”, forelæsninger på kommunikationsuddannelsen på AAU og CDOs hjemmeside: www.cdo.hum.aau.dk

¹² Helle Alrø er leder af CDO og uddannet cand.phil. i tysk og lic.phil. i sprog og kommunikation. Desuden forsker og underviser hun i interpersonel kommunikation i hjælperelationer (www.cdo.hum.aau.dk: 2).

¹³ Jeg tilslutter mig denne kommunikationsforståelse, idet jeg i høj grad er enig i, at kommunikationen er en cirkulær proces, hvor de deltagende parter altid både fungerer som modtagere og afsendere.

Ud over konteksten har også de mange nonverbale udtryk, der udsendes gennem kommunikationen, betydning for, hvordan samtalen udfolder sig, og hvordan de kommunikerende forholder sig til hinanden. Alrø og Kristiansen beskriver, hvordan nonverbal kommunikation er forbundet til her-og-nu-interaktioner, og ønskes den fastholdt, kan det gøres ved hjælp af videokamera og til dels båndoptager (Alrø og Kristiansen, 1998: 186). Den nonverbal kommunikation dækker ifølge forfatterne over tre hovedfelter (Alrø og Kristiansen, 1998: 187):

Kropssprog, der omfatter alle ikke-auditive, visuelle kropslige udtryk som fx kropsholdning, bevægelse, gestik, mimik og blik.

Parasprog, der betegner alle auditive, nonverbale udtryk som eksempelvis betoning, pauser, stemmestyrke og suk.

Proxemics, der drejer sig om den fysiske afstand mellem kommunikatørerne, hvor der kan være fx individuelle og kulturelt betingede afstandsforskelle.

Teori og menneskesyn

Forskerne bag IPOK-tilgangen er inspireret af mange forskellige teoretikere, men det er i særdeleshed Carl Rogers humanistiske psykologi og Martin Bubers dialogfilosofi, der er grundlaget for tilgangens filosofiske udgangspunkt (Boelt in Alrø og Kristiansen, 2004: 37).¹⁴ Nogle af de centrale elementer, der går igen i IPOK-tilgangen fra Rogers teorier er blandt andre: Det positive og ressourceorienterede menneskesyn, det relationelle syn på forandring og det reflektive forhold mellem teori og praksis (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 2000: 194-196). Fra Buber er det især hans teleologiske menneskesyn, som IPOK-tilgangen støtter sig op ad, og betragtningen om, at det er menneskets pligt eller mål at bidrage til at gøre verden til et bedre sted (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 2000: 218). Desuden er IPOK inspireret af Bubers skelnen mellem personlighed og individ, hvor individaspektet kan føre til egocentri, mens personlighed lægger vægt på samhørighed og fællesskab med andre (Kristiansen et al, 1997: 9).

Kristiansen og Bloch-Poulsen kalder IPOKs filosofiske grundlag for *radikal humanisme*, og det er, ud over ovennævnte udgangspunkt i Rogers og Buber, inspireret af Kierkegaard, som taler om at blive det, som man i virkeligheden er (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 9). Dette omtaler forfatterne som, at det bliver muligt at blive subjekt i sit eget liv og tage skeen i egen hånd (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 7). Ved hjælp af træning kan det enkelte menneske blive bevidst om de uerkendte ressourcer, det indeholder (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 5).

¹⁴ I bogen "Kærlig rummelighed i dialoger" skriver forfatterne Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen om henholdsvis Carl Rogers teori om interpersonel kommunikation (s. 194) og Martin Bubers filosofiske antropologi og dialogforståelse (s.216). Ligesom også Georg Gadamers filosofiske hermeneutik (s. 227) og David Bohms erkendelsesteoretiske perspektiv (s. 246) gennemgås.

Den radikale humanisme gør op med en personlig og social fremmedgørelse, hvor menneskeskabte forhold – eksempelvis religion, stat og penge – har frataget mennesket magten og dermed objektiveret det. Desuden understreges det, at mennesket er et aktivt skabende subjekt, der skaber mening og forandring i fællesskab med andre (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 7).

IPOK-tilgangens arbejde bygger på det, Kristiansen og Bloch-Poulsen kalder en *kærlig pragmatisme*, der er en hybrid af teoretiske sandheder og praktiske sandheder (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 27). Det indebærer følgende sandhedskriterier (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 34):

- Erkendelse er sand i den udstrækning, den virker.
- Sandhed produceres ikke på forhånd af ledere eller konsulenter, men sker i et praktisk fællesskab.
- Der sker ingen forandring eller udvikling hos deltagerne, hvis ikke der findes kærlig rummelighed hos konsulenten.
- en teoretisk sandhed, der står i modsætning til den praktiske sandhed, anerkendes ikke.

Forfatterne beskriver desuden, hvordan der arbejdes ud fra et begreb, de kalder det *specifikkes generalitet*, der befinder sig mellem en nomotetisk naturvidenskab og en ideografisk humanvidenskab (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 50). Det handler om, at hvis man går tæt nok på enkelttilfælde, så indeholder de ofte det almene – dermed behøver man ingen stor empirisk indsamling for at kunne sige noget alment (Kristiansen og Bloch-Poulsen, 1997: 51).

4.1.2 IPOK og dialog

Den specielle form for samtale, dialogen er, spiller som nævnt en stor rolle for mange af de tilknyttede forskere ved IPOK-retningen. Men hvad kan dialog tilbyde en organisation? Dialog som værktøj til organisationsudvikling handler, ifølge Bloch-Poulsen, om, at deltagerne får skabt de forbedringer vedrørende opgaveløsninger og udvikling i deres organisation, som de i fællesskab finder frem til – samtidig med at de deltagende får styrket deres kommunikative færdigheder (Bloch-Poulsen, 2006: 16-17). Dialogbegrebet er inspireret af Habermas' ideal om kommunikativ handlen, som omhandler en sandhedssøgende og ærlig dialog, der søger mod indbyrdes forståelse – hvor deltagerne går ind til samtalen med åbent sind og uden skjulte dagsordener (Dirckinck-Holmfeld in Alrø og Dirck-

inck-Holmfeld, 1997: 104).

I de følgende afsnit gennemgår jeg forskellige perspektiver på dialoger i forbindelse med organisationsudvikling – med udgangspunkt i grundlæggende ideer omkring dialoger og herefter et mere nuanceret og kritisk syn på dialogbegrebet. Jeg beskæftiger mig hovedsagligt med tre forskere inden for IPOK-feltet på AAU, men da de i høj grad er inspireret af Carl Rogers' klientcentrerede teori, lægger jeg ud med en kort gennemgang af elementerne i denne teori – på baggrund af hans artikel fra 1962 "*The Interpersonal Relationship: The Core of Guidance*".¹⁵ Hans teori er ikke baseret specifikt på organisationsudvikling, men på udvikling og forandring af mennesker generelt.

Carl Rogers

Carl Rogers bliver flere steder beskrevet som den mest indflydelsesrige amerikanske psykolog i det tyvende århundrede og betragtes endvidere som en af grundlæggerne til den humanistiske psykologi.¹⁶ Hans forskning var koncentreret om at påvise de psykologiske betingelser for at praktisere en åben kommunikation og gøre individer i stand til (empower) at opnå deres fulde potentiale (www.nrogers.com: 1).

I artiklen argumenterer Rogers for, at det er kvaliteten af det interpersonelle møde med en anden person (en klient i Rogers tilfælde), der er det mest afgørende element, når det kommer til at fremme udvikling og vækst (Rogers, 1962: 416). Han fortæller, at han er kommet frem til den konklusion, at det handler om, hvilke holdningsmæssige ingredienser individer medbringer til det interpersonelle forhold (Rogers, 1962: 417). Her kom han frem til fire holdningsmæssige elementer, der gør forholdet udviklende – kongruens, empati, anerkendelse og anerkendelsens ubetingethed.

Kongruens handler ifølge Rogers om at møde den anden person som den person, man er (Rogers, 1962: 417). Han påpeger, at jo mere ægte og kongruent man er i det interpersonelle møde, jo mere forandring vil der kunne ske hos den anden person. I sin forskning inden for psykologien er Rogers kommet frem til, at de terapeuter, der ser ud til at være mest succesfulde i deres arbejde med umotiverede, dårligt uddannede, modvillige og kronisk hospitaliserede individer, er dem, der først og fremmest er reelle og agerer på en oprigtig og medmenneskelig måde (Rogers, 1962: 418). Selv hvis terapeuten oplever negative følelser over for patienten, er det ifølge Rogers, bedre at agere ud fra disse følelser, frem for at gemme på dem – så længe det er tydeligt, at de terapeutens egen reaktion, der italesættes (Rogers, 1962: 418).

¹⁵ Artiklen er vedlagt som bilag - se Bilag 9.

¹⁶ Se blandt andet hjemmesiderne: www.carlrogers.info og www.nrogers.com

Empati går ud på at fornemme den anden persons indre verden af private og personlige meninger som om, det var ens egen, men uden at miste denne ”som om”-kvalitet. Ifølge Rogers ser dette ud til at være essentielt for et udviklende og fremmede forhold. Man må eksempelvis føle den anden persons følelse af frygt eller aggression som om, det var ens egen, dog uden at ens egen frygt eller aggression sætter sig fast deri (Rogers, 1962: 419). Når nogen forstår, hvordan det føles og ser ud til at være for en person – uden at analysere og fordømme – så kan personen blomstre op og udvikle sig (Rogers, 1962: 420). På den måde opfattes det hos personen, at dennes følelser og meninger er værd at forstå og sætte sig ind i (Rogers, 1962: 420)

Anerkendelse. Rogers fremsætter den hypotese, at udvikling og forandring har større chance for at forekomme, når rådgiveren har en varm, positiv, accepterende og anerkendende indstilling til, hvad klienten *er* - rådgiveren må sætte pris på klienten (Rogers, 1962: 420). Men denne *anerkendelse må være ubetinget* og udømmende. Rådgiveren må værdsætte helheden af klienten uden betingelser – han kan ikke acceptere visse følelser hos klienten og afvise andre (Rogers, 1962: 421).

I artiklen siger Rogers, at konstruktiv personlighedsudvikling og –forandring kun kan ske, når klienten opfatter og oplever en bestemt psykologisk atmosfære i forholdet til rådgiveren (Rogers, 1962: 422). Han påpeger, at betingelserne, der er med til at skabe denne atmosfære, ikke består af viden, intellektuel træning eller teknikker, men snarere af følelser, der må opleves af rådgiveren og opfattes af klienten. Opsummerende sammenfatter Rogers disse betingelser: ægthed eller kongruens hos terapeuten, en følsom og empatisk forståelse af klientens følelser og personlige meninger, en varm, anerkendende værdsættelse af klienten og en ubetingethed i denne anerkendelse (Rogers, 1962: 422-423).

Jeg går nu videre til at beskrive den dialogopfattelse, der blandt andet er inspireret af Rogers teori, og der i høj grad arbejdes med hos mange af forskerne på IPOK-retningen. I den første bog i den tidligere nævnte bogserie fra CDO, ”Interpersonel Kommunikation i Organisationer”, diskuterer og definerer Benedicte Madsen¹⁷ dialogbegrebet i artiklen ”Organisationens dialogiske rum”.

¹⁷ Benedicte Madsen er uddannet mag.scient.soc. i sociologi og har været bestyrelsesmedlem i Væksthuset (som nu er CDO). Hun har blandt meget andet arbejdet med og forsket i: Dialog, anvendt socialpsykologi, aktionsforskning, organisationspsykologi og voksenedagogik (www.person.au.dk: 1)

Det dialogiske rum

Madsen bruger i artiklen en metafor til at beskrive dialogens funktion i organisationen, idet hun taler om *det organisatoriske hus*, der indeholder værksteder, kontorer, showrooms, underjordiske kældre og – allerøverst oppe – *det dialogiske rum*. Her er lyst, højt til loftet, store vinduer og en udsigt over alle landskaber og til himmelen (Madsen i Alrø, 1996: 11). Til dette rum har alle organisationens medlemmer fri adgang, men rummet åbner dog kun sine døre for dem, der kommer frivilligt. Samtidig skal medlemmerne kunne forlade rummet i utide, uden at blive straffet, så længe de begrundet deres skridt over for sig selv og de andre i rummet – eller i hvert fald er klar over, at tvivl om deres motiver kan true dialogen (Madsen i Alrø, 1996: 32).

Erkendelse gennem dialog

Dialogen er ifølge Madsen også en erkendemåde, der kan give afklaring, indsigt og forståelse. Hun beskriver erkendelse som en reflekteret forståelse – altså forståelse på et højere niveau, hvor man har oplevelsen af, at man har fattet en sandhed (Madsen i Alrø, 1996: 29). Dialogen er her selve erkendemåden til opnåelse af forståelse og erkendelse.

Forudsætninger for at dialogen lykkes

De deltagende parter i en dialog er forpligtede til at søge kongruens i deres kommunikation – på både digitalt og analogt niveau.¹⁸ Når man fører en samtale, gøres der brug af både digitale og analoge budskaber, og der skal være overensstemmelse mellem disse budskaber, for at dialogen kan være til stede (Madsen i Alrø, 1996: 13). Det kan dog være svært at kontrollere de analoge udtryk, som derfor kan virke afslørende, hvis de viser en uoverensstemmelse med de digitale udtryk. Eksempel: En ansat bliver spurgt af sin leder, hvordan denne synes om lederens indsats på arbejdspladsen. Den ansatte svarer, at hun synes, lederen gør et godt stykke arbejde, samtidig med at den ansattes øjne flakker, og stemmeføringen bliver usikker. Her kan lederen måske tolke, – ud fra den ansattes analoge budskaber – at den ansatte ikke udtrykker den hele sandhed på det digitale niveau.

Ifølge Madsen er det dog ikke de kommunikative inkongruenser, der i sig selv forhindrer dialogen – det er derimod benægtelsen af, at uoverensstemmelserne kan forekomme og uvilligheden til at tale om dem (Madsen i Alrø, 1996: 15). Her kommer begrebet metakommunikation ind i billedet. Hun bruger begrebet om direkte og eksplicitte kommentarer om

¹⁸ På det digitale niveau udtrykkes et budskab fx gennem talen, ord, sætning og det verbale sprog generelt. Et analogt budskab udtrykkes fx ved stemmeføring, tonefald og nonverbale udtryk (Madsen i Alrø, 1996: 13)

kommunikationen og siger, at parterne i dialogen forpligter sig til at meta-kommunikere om de problemer, der kan forhindre en gensidig forståelse (Madsen i Alrø, 1996: 16).

For at opnå den forståelse, som er dialogens sigte, kræves det, at man er villig til at sætte sig i den andens sted og anerkende den andens perspektiv uden dog at miste sit eget (Madsen i Alrø, 1996: 17). Det er det, Madsen kalder *perspektivbevidsthed* – man skal turde at forlade sit eget perspektiv og se sagen fra den andens synspunkt. Her kommer begrebet *empati* ind i billedet, hvor Madsen tager udgangspunkt i Rogers' udlægning af begrebet. Det handler om, at man skal forsøge at forstå den anden persons indre referenceramme så præcist, som det er muligt (Madsen i Alrø, 1996: 16).

En anden vigtig ting ved den dialogiske samtale er forholdet mellem en persons *indre* og *ydre dialog*. Ved udtrykket indre dialog skelner Madsen mellem den gængse opfattelse af begrebet som indbefattende al intrapersonel kommunikation og en egentlig dialogisk intrapersonel kommunikation (Madsen i Alrø, 1996: 18). Eksempelvis er det ikke en dialogisk kommunikation, hvis man er selvfornægtende og ikke vil indse kendsgerninger – det er kun, hvis man kan og tør modtage alle de budskaber, man sender til sig selv, at man forholder sig dialogisk (Madsen i Alrø, 1996: 18). Madsen beskriver, igen kraftigt inspireret af Rogers, at man kun opnår en vellykket ydre dialog, hvis man formår at opretholde en høj grad af indre dialog (Madsen i Alrø, 1996: 19).

Madsen påpeger, at de tre principper, som Rogers' klientcentrerede teori bygger på: *kongruens* (svarer til Madsens betegnelse indre dialog), *empati* og *anerkendelse*, er nødvendige for, at den såkaldte helende dialog skal lykkes (Madsen i Alrø, 1996: 19).

Dialog – et gode og et onde

Madsens præsentation af dialogbegrebet, som det blev fremstillet i antologien fra 1996, er en meget grundlæggende gennemgang af dialogens grundelementer. Det dialogbegreb, som Madsen beskriver, kan umiddelbart virke som et svært opnåeligt ideal, som fordrer, at konteksten kan skubbes til side ved indtræden i det dialogiske rum. Denne artikel findes i første bog i bogserien fra CDO, og i flere af de følgende bøger tænkes den organisatoriske kontekst og magtforhold i højere grad ind i dialogbegrebet.

Kristiansen og Bloch-Poulsen har skrevet en artikel, der findes i antologien ”Dialog og magt i organisationer” fra 2004, hvor de beskæftiger sig

med dialog som en magtmekanisme, der kan misbruges til manipulation af organisationsmedlemmerne. I artiklen beskriver de to forfattere, hvordan de har bevæget sig fra en, som de selv siger, begejstret naivitet til en naiv realisme (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 16) i forhold til arbejdet med dialog og organisationsudvikling. Hvor tidligere arbejder med dialog hos CDO i visse tilfælde har båret præg af denne naivitet og idealisme, som det også ses i Madsens artikel ovenfor, er synspunktet nu, at dialog ikke i sig selv er et gode.

Dialogens magt

Kristiansen og Bloch-Poulsen er inspirerede af den franske filosof Michel Foucaults magtbegreb,¹⁹ som indeholder både empowerment og constraint – udvidelse og begrænsning af den andens handle- og tænkerum (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 12). Tidligere har de to forfattere haft opfattelsen af, at diskussion indskrænker (constraint) den anden samtalepartners handle- og tænkerum, mens dialog foregik i en magtfri relation, som også findes hos Habermas.²⁰ Diskussion var for dem en samtaleform, der havde at gøre med *mig-mod-dig, os-mod-dem* og *enten-eller*, mens dialog derimod handlede om *vi* og *både-og*. Havde dialogen endelig at gøre med en form for magt, var det som empowerment – altså udvidelse af den andens refleksions- og handlerum (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 15).

Det er dog gennem deres forskning blevet klart for Kristiansen og Bloch-Poulsen, at dialoger også må ses som magt i betydningen indskrænkning. Når en organisationskonsulent sætter en dagsorden, der hedder træning i dialogiske kompetencer, kan dette også ses som en form for magt. Dialogen bliver italesat som det rigtige og det, man skal stræbe efter – og samtidig bliver det påpeget, hvis deltagere går i diskussion med hinanden frem for dialog. I deres forskning er forfatterne endog stødt på deltagere, der har oplevet dialoger som samtaletvang (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 15-16).

Forfatterne påpeger, at arbejdet med organisationsudvikling er modsætningsfyldt, idet man, ved at skabe betingelserne for en dialog, kan opleve, at deltagere føler en befrielse fra de daglige magtkampe, mens andre kan føle sig undertrykte i situationen (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 12). Dermed er der sket en bevægelse fra forfatternes side i retning af at erkende de uløselige dilemmaer og modsætninger, som organisationskonsulenter må leve med (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 16).

¹⁹ Foucault beskæftigede sig især med magt, viden og subjektivitet. Han ser ikke magt som nødvendigvis værende noget negativt eller destruktivt, men snarere som en grundlæggende kraft der er i alle sociale relationer (www.michel-foucault.com: 1)

²⁰ Den tyske socialog og filosof Jürgen Habermas har inden for sociologien bidraget med teoriudvikling bl.a. gennem sine forsøg på at sammenføje hermeneutisk og fænomenologisk sociologi med systemteori og funktionalisme (www.denstore-danske.dk: 1)

Dialogens betingelser

På trods af ovenstående kan Kristiansen og Bloch-Poulsen dog konkludere, at de resultater, der ses ved brug af dialog, såsom øget involvering af medarbejdere og udvikling af mennesker og deres kompetencer, er disse bekymringer og udfordringer værd (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 33). Forfatterne beskriver, hvad der kan være med til at vanskeliggøre dialoger i organisationer, som man må holde øje med. Der er især tre forhold, som de mener kan hindre dialogen:

For det første kan der være en tendens til at agere *rådgiver* frem for at virke som *fødselshjælper*. Det vil sige, at man forsøger at komme med hurtige løsninger og svar i stedet for at stille spørgsmål, holde pauser og lade den anden komme frem til sine egne løsninger (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 20). Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver i en artikel i antologien ”Organisationsudvikling gennem dialog” fra 1996, hvordan de forstår metaforen *fødselshjælper*:

”... en person/en leder [der] i kraft af sine spørgsmål bidrager til at den anden/medarbejderen selv finder svarene. Fødselshjælpermetaforen bygger på den opfattelse, at den anden allerede har svarene inden i sig selv, men – via spørgsmål – skal hjælpes til selv at erkende og formulere dem.” (Kristiansen og Bloch-Poulsen i Alrø, 1996: 114)

Forfatterne påpeger, at rådgivning finder sted i langt højere grad end fødselshjælp i organisationer, på samme måde som diskussion også er en mere brugt samtaleform end dialog – og tidligere ville forfatterne have været tilbøjelige til at gribe ind, hvis en deltager agerede rådgiver frem for fødselshjælper. Deres synspunkt er nu, at det måske kunne være mere givtigt at bekræfte deltagerne dér, hvor de befinder sig med deres forskellige kommunikative kompetencer (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 21).

Det andet forhold, som Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver, som kan vanskeliggøre at praktisere dialog, er det, de kalder *selvreferentialitet*. Det handler om, at man omdanner den andens fremmede perspektiv til ens eget velkendte (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 22). Dialoger handler om at nå frem til en syntese netop ved at udfordre grænsen mellem det kendte og det ukendte – ved at stille spørgsmål ind i den andens perspektiv, mens man sætter spørgsmålstegn ved sit eget (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 22). Ifølge forfatterne kan dialoger se ud til at være betinget af, at man bliver trænet i dialogiske kompetencer, så man får mulighed for at overskride selvreferentialiteten og se ud over ens eget perspektiv (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 23).

Tredje forhold er det, Kristiansen og Bloch-Poulsen kalder *dialogens paradoks*. Det handler om problemstillingen, at dialoger på den ene side bygger på, at mennesker mødes som ligeværdige samarbejdspartnere, mens organisationer på den anden side i høj grad er karakteriseret ved at være magtstrukturer (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 23). De stiller spørgsmålet, om dialog overhovedet er muligt i en organisation, eller om det blot er en humanistisk illusion. Hertil svarer de, at deres undersøgelser peger på, at:

*”... dialoger faktisk er mulige på tværs af hierarkiet i en organisation, når tilliden mellem samarbejdspartnerne er blevet så stor, at hierarkiet ikke får nogen reel indflydelse på den dialogiske undersøgelse.”*²¹ (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 24).

Begrebet *tillid* i forbindelse med organisationsændringer uddybes i en artikel i den seneste bog fra CDO, hvor kommunikationskonsulenterne Charlotte N. Kjær og Louise Ariesen Rams²² tager udgangspunkt i Stephen Coveys²³ metafor *plus på kontoen*. Det handler om, at man kan se en bankkonto som billede på den beholdning af tillid, der akkumuleres i et menneske. Beholdningen kan være større eller mindre, og Coveys pointe er, ifølge N. Kjær og Ariesen Rams, at når beholdningen af tillid er stor, så bliver kommunikationen let, umiddelbar og effektiv (N. Kjær og Ariesen Rams in Alrø og Frimann, 2008: 266). Beholdningen stiger kun, hvis man sætter ind på den andens konto – noget, som den anden oplever som værende værdifuldt (N. Kjær og Ariesen Rams in Alrø og Frimann, 2008: 267). Hvis ikke reserven af tillid vedligeholdes ved, at man løbende sætter ind, så vil relationen forfalde, og dermed vil kommunikationen blive magtpræget med angrebs- og forsvarsattituder. På samme måde sker det, at hvis man ofte er respektløs, ignorerende eller bedrøvelig, så vil tillidsbeholdningen skrumpes ind (N. Kjær og Ariesen Rams in Alrø og Frimann, 2008: 266). N. Kjær og Ariesen Rams påpeger, at plus på kontoen ser ud til at være et rigtig godt udgangspunkt for at påbegynde en dialog (N. Kjær og Ariesen Rams in Alrø og Frimann, 2008: 267).

Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver, hvordan tillid er afgørende, hvis man ønsker at indgå i det dialogiske rum – hvor de ligesom Madsen siger, at det skal være muligt at tage problemstillinger op uden hensyntagen til, at chefen eksempelvis er til stede (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 24). Det er forfatterernes oplevelse og erfaring, at *det usagte* har en utrolig stor betydning, og de ser dialoger som:

”... et middel til at få noget af det usagte frem i dagens lys, så det kan blive til en fælles erfaring og give nye handlemuligheder.” (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø

²¹ Forfatterne medgiver dog, at det aldrig videnskabeligt vil kunne bevises, at deltagerne i en dialog rent faktisk taler sammen i øjenhøjde på tværs af organisatoriske hierarkier (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø et al, 2004: 33).

²² Charlotte N. Kjær er uddannet cand.phil. i kommunikation og arbejder som HR-chef i Københavns Kommune - socialforvaltningen Handicap Center København. Louise Ariesen Rams er uddannet cand.phil. i kommunikation og underviser på Kommunikationsstudiet på AAU i kommunikationstræning. Hun har desuden arbejdet med konsulentopgaver i kommunikationstræning.

²³ Den amerikanske ledelseskonsulent Stephen Covey er blandt andet kendt for sin bog ”Syv gode vaner”, som handler om at udvikle og forbedre sin kommunikation og samarbejdsevne ved at tænke og agere anderledes (Covey, 2008)

og Kristiansen, 2004: 24)

De påpeger, at grænsen mellem *det usagte* og *det sagte* kan være svær at flytte og vanskelig at administrere, idet visse emner kan være problematiske at være i dialog om, uden at det indebærer alvorlige konsekvenser for personer berørt af emnet (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 24-25).

Dialogiske kompetencer i organisatorisk kontekst

Kristiansen og Bloch-Poulsen definerer i artiklen seks af de mest grundlæggende dialogiske kompetencer. I modsætning til, hvad der var tilfældet i deres tidligere opfattelse af disse kompetencer, tænker de i denne artikel de organisatoriske kontekster ind i definitionen (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 25). De seks kompetencer er: *empati, perspektivrefleksion, kongruens, bekræftelse, metakommunikation og afslappet parathed*.

Empati ser de som evnen til at leve sig ind i den anden persons perspektiv, og sprogligt kommer det til udtryk i det, forfatterne kalder *opsporing*. Det handler om, at man spørger ind til nøgleudtryk i den andens kommunikation – nøgleudtryk kunne fx være metaforer eller gentaget brug af samme ord eller fraser (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 25). Man må være opmærksom på, at opsporing kan bruges til at formulere en indirekte kritik på i form af spørgsmål, så samtalepartneren kan manipuleres derhen, hvor spørgeren ønsker ham eller hende (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 26)

Perspektivrefleksion drejer sig om at stille spørgsmålstejn ved sit eget og den andens perspektiv. Det kan vise sig sprogligt som det, forfatterne kalder *afsøgning*, der handler om spørge sig selv og kollegaerne direkte frem for at digte og tro (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 27). Perspektivrefleksion giver et stort indblik i samtalepartneren, og det kan dermed føre til både indskrænkning og udvidelse af den andens handlerum (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 28). En leder kan for eksempel få mere at vide om en ansat, end den ansatte umiddelbart havde lyst til at fortælle, ved kontinuerligt at stille spørgsmål.

Kongruens handler om at komme det usagte til livs i en organisation ved at sige sine oplevelser og iagttagelser i en samtale højt. På den måde kommer der en overensstemmelse mellem det, man oplever og tænker, og det, man siger (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 28). Dermed kan det måske undgås, at en ansat eksempelvis går og bygger en

irritation og vrede op gennem lang tid for til sidst at lukke den ud i et uproduktivt vredesudbrud. Gennem deres undersøgelser er forfatterne blevet opmærksomme på, at når en person i en samtale siger sine iagttagelser højt, så kan det også være med til at sætte sin egen dagsorden (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 28).

Bekræftelse handler om at interessere sig for det, den anden siger – man behøver ikke nødvendigvis at være enig i det, vedkommende siger, men man må anerkende den anden person og dennes perspektiv (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 28-29). Bekræftelse kan være med til at give en følelse af tryghed, hvilket gør, at ledere og medarbejdere sammen tør løbe en risiko og indgå i dialog (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 29). Samtidig kan det dog også være med til at skabe relationer mellem folk i organisationer, der kan føre til eksempelvis alliancer (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 29). Hvis en ansat eksempelvis i overdreven grad bekræfter en anden medarbejder, kan den ansatte måske ”vinde” medarbejderen over på sin side i eventuelle diskussioner.

Metakommunikation består i evnen til at se en samtale ovenfra og omtale den, mens man befinder sig i den. Eksempelvis kan der være tale om, at en samtalepartner siger: ”Jeg har en følelse af, at vi taler forbi hinanden”, hvis denne har svært ved at få udtrykt sin mening. Men også metakommunikation kan fungere som en magtudøvelse, hvis man bruger den til at kommentere på den anden samtalepartner og samtidig holder sig selv udenfor (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 30). Hvis jeg bruger eksemplet fra før, hvor en samtalepartner har svært ved at få udtryk sin mening til den anden, kan hun vælge at sige således: ”Jeg synes ikke, at du vil høre på, hvad jeg siger”. I dette eksempel lægges hele skylden for samtalepartnerens komplikationer over på den anden samtalepartner, idet den talende ikke involverer sig selv.

Afslappet parathed drejer sig om den fysiske og psykiske forholdemåde, man har under en dialog. Man er ifølge forfatterne centreret og grounded med en frit flydende bevidsthed – i modsætning til den handleorienterede facon, man i hverdagen er på (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 30). På den måde giver man plads til, at samtalepartneren kan tænke over sine svar – frem for blot at overtage taleturen straks, hvis der ikke umiddelbart kommer et svar. Denne forholdemåde kan også bruges på en begrænsende måde i forhold til den anden samtalepartner ved brug af eksempelvis lange pauser som middel til at få den anden til at tale (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 30). Hvis

eksempelvis den ene samtalepartner ønsker, at den anden udtaler sig om et emne, som denne ikke har lyst til, kan den ene samtalepartner holde en længere pause i håb om, at den anden overtager taleturen og dermed udtaler sig uden egentlig at have lysten til det.

Opsamling

I den præsenterede teori vedrørende dialogbegrebet og de dialogiske kompetencer, har jeg belyst nogle af de muligheder, dilemmaer og begrænsninger, der findes inden for feltet. Jeg har dermed gennem de forskellige forskeres arbejder tilegnet mig en viden omkring dialogbegrebet, som jeg kan bruge, når jeg efterfølgende skal undersøge kommunikationen i mødet hos HKD.

Det er tydeligt at se, hvordan IPOK-tilgangens opfattelse af dialog i forbindelse med forandringer og udvikling i organisationer har ændret sig fra den, som de selv kalder det, naive begyndelse og til den mere nuancerede forståelse, der hersker nu. Dialog er ikke i sig selv et gode, og det kan udnyttes til manipulation og indskrænkning af organisationsmedlemmernes handle- og tænkerum. Hvis en leder eksempelvis giver udtryk for at ville indgå i en dialog med sine ansatte uden hverdagens magtroller yder indflydelse, kan dette være en strategi fra lederens side for at få de ansatte til eksempelvis at åbne mere op, end de ellers ville have gjort. Har lederen så en agenda, der hedder, at han eller hun blot ønsker at nå frem til hurtige resultater for eksempel vedrørende beslutningstagen i forbindelse med et udviklingsprojekt, kan dialogen betragtes som middel til manipulation. Kristiansen og Bloch-Poulsen konkluderer dog, at dialog, trods de mulige negative aspekter, kan bidrage med så meget positivt, som blandt andet øget involvering og udvikling af organisationsmedlemmerne, at det er det værd (Kristiansen og Bloch-Poulsen in Alrø og Kristiansen, 2004: 33). Af samme grund mener jeg også, at dialogen har meget at byde på i organisationsmæssig kontekst.

I den næste del af specialet vender jeg blikket mod min case, HKD, hvor jeg først beskriver min dataindsamlingsmetode og mine overvejelser herom. Når jeg efterfølgende i analysen af min indsamlede empiri blandt andet kigger på og undersøger brugen af dialog, er det vel vidende, at de hos HKD ikke har den samme indholdsmæssige forståelse af dialog, og at de deltagende på mødet ikke har været undervist eller trænet i de dialogiske kompetencer præsenteret i dette afsnit. Jeg mener alligevel, at det interessant at undersøge, om kommunikationen på mødet hos HKD indeholder dialogiske træk eller ej, og om de har indflydelse på mødet.



5 Dataindsamling

I planlægningen af hvordan indsamlingen af empirisk materiale skulle foregå, gennemgik jeg forskellige mulige metoder. Jeg havde behov for et medie, der kunne fastholde den kommunikation, der skulle foregå på et møde med 19 deltagere.

Mine første overvejelser gik på at benytte diktafoner til at indfange kommunikationen i den situation, jeg skulle overvære – men det stod dog hurtigt klart, at det ville blive mere end svært at skelne de mange stemmer fra hinanden ud fra blot en lydoptagelse. Derfor faldt valget af indsamlingsmetode på videoobservation, hvis fordel i høj grad er muligheden for indfangelse af kommunikation på både visuelt og auditivt plan. Idet samspillet mellem de deltagende på mødet og deres brug af kropssprog og stemme er vigtige faktorer i undersøgelsen af kommunikationen, gav det kun endnu mere mening at benytte videomediet.

5.1 Videoobservation som metode

Formålet med at indsamle empiri i forbindelse med dette speciale er at undersøge den kommunikation, der finder sted på et møde hos HKD, med henblik på at undersøge dialogens muligheder og begrænsninger. Men for at foretage en kommunikationsanalyse er det nødvendighed at kunne gennemse situationer igen og igen, med henblik på at studere vigtige detaljer i kommunikationen. Videoen giver mulighed for næranalyse, men som Alrø og Kristiansen påpeger i deres artikel ”Mediet er ikke budskabet”, så er videooptagelsen ikke identisk med den autentiske situation (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 75).

5.1.2 Synsfeltet

Videoen er en reduktion af virkeligheden, blandt andet fordi mediet har et selektivt synsfelt (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 75). I min indsamlingssituation placerede jeg ét kamera for enden af et langt bord, som de fleste af de deltagende sad omkring (16 ud af 19). Dette gjorde jeg med henblik på at indfange så meget som muligt fra én vinkel, idet jeg kun havde ét kamera med. Efter at have kigget min optagelse igennem kan jeg se, at det til tider kunne have været frugtbart med et eller endda to ekstra kameraer, da det indimellem kan være svært at se, hvem der siger noget, fordi de deltagende dækker for hinanden.

5.1.3 Lyden

Alrø og Kristiansen fremhæver også lyden som en mulig fejlkilde, idet lyd-kvaliteten kan være reduceret på videooptagelsen i forhold til den faktiske lyd i situationen (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 76). Jeg valgte at medbringe to mikrofoner til det observerede møde, da jeg på forhånd var klar over, at de mødedeltagende ville være placeret om to borde. Jeg anbragte derfor en mikrofon på hvert af de to borde for at sikre så meget som muligt af den verbale kommunikation. Mikrofonerne var naturligvis tættere på nogle deltagere end på andre, hvilket har bevirket, at det er muligt for mig at høre, hvad de, der sad tættest på en mikrofon, sagde, selv når de talte meget lavt eller hviskede. I min analyse må jeg derfor være tydelig omkring, at selvom jeg kan høre rimelig tydeligt, hvad disse personer siger på videooptagelsen, er det ikke sikkert, at de, der befinder sig længere væk, kunne høre ytringerne overhovedet, mens de befandt sig i situationen.

5.1.4 Min tilstedeværelse

Alrø og Kristiansen opstiller spørgsmålet: ”Hvad sker der med kommunikationen, når man stiller et eller måske flere videokameraer op?” (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 76). Sker der noget afgørende med interaktionen blandt deltagerne? De konkluderer dog hurtigt på baggrund af både egne og andres²⁴ observationer og erfaringer, at de eksisterende interaktionsmønstre ændres radikalt ved tilstedeværelse af en observatør og et videokamera (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 78). Selvom interaktionen tilsyneladende ikke påvirkes og ændres grundlæggende, så er det dog en nødvendig præmis at arbejde med, når man ønsker at studere og bearbejde kommunikation. Observatørens tilstedeværelse italesættes måske ikke eksplicit af deltagerne, men indgår muligvis i de deltagendes indre dialog og kan på den måde have indflydelse på den kommunikation, der foregår (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 78).

I mit tilfælde er der ikke nogen tvivl om de deltagendes opmærksomhed på min tilstedeværelse. For det første stillede jeg mig inden mødets begyndelse op foran de deltagende og fortalte meget kort, at jeg ville befinde mig i rummet, men uden at blande mig på nogen måde i mødet. Jeg fortalte, at min interesse lå i at observere kommunikationen på mødet, men ikke med henblik på at dømme nogen til at kommunikere rigtigt eller forkert. De deltagende var på forhånd informeret om min tilstedeværelse ved

²⁴ Her nævnes blandt andet Tove A. Rasmussens ”Actionfilm og drengekultur” fra 1990 og Brigitte Jordan & Austin Hendersons ”Interaction Analysis: Foundations and Practice” fra 1995.

mødet, men jeg mente dog, at min introduktion måske kunne være med til at gøre dem mere trygge ved situationen. Jeg fortalte, at kameraet skulle benyttes, fordi jeg ikke ville have mulighed for at huske alt, hvad der ville ske på mødet. Under selve mødet befandt jeg mig på en bæk i samme rum, hvor mødet blev afholdt, men forholdt mig stille.

Flere af de deltagende ytrede desuden interesse for både min uddannelse og min forskning i henholdsvis pauser i mødet og efter mødet. De deltagende var klar over, at jeg er kommunikationsstuderende i gang med at skrive speciale – dette kan have virket skræmmende på nogle og sågar have hæmmet dem i deres adfærd, idet de kan have været ekstra opmærksomme på deres egen kommunikation. Til trods for at jeg forholdt mig stille og neutral under hele mødet, er det ikke til at sige, om jeg har påvirket den kommunikation, der foregik. Mit indtryk var og er dog, at atmosfæren til mødet var meget afslappet, og jeg oplevede ikke umiddelbart, at nogen var generet eller påvirket af min tilstedeværelse.

5.2 Transskription

Ud over videoobservation til fastholdelse af en kommunikationssituation kan det være givtigt med en transskription, der giver mulighed for at få et overblik over, hvad der faktisk bliver sagt og gjort i situationen. Men som Alrø og Kristiansen pointerer, så kan selv en omhyggeligt og seriøst udarbejdet transskription ikke betragtes som fuldstændig objektiv (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 81). Det er eksempelvis ikke altid muligt at høre, hvad der bliver sagt, og hvem der siger det. I min situation, hvor den observerede kommunikationssituation indeholder 19 mødedeltagere, er det indimellem særdeles svært at høre og se, hvem der siger noget. Hvis en ytring eller ord i en ytring er helt uforståelig, har jeg derfor valgt at skrive *uf* (uforståeligt) i min transskription, da jeg ikke ønsker at gætte på, hvad der bliver sagt. På den måde går der måske noget mening tabt, men jeg undgår også at skrive noget, jeg ikke er sikker på.

Desuden sker det et par gange undervejs i videooptagelsen, at jeg ikke kan se, hvem af de 16 pædagoger på mødet der siger noget (de tre ledere havde jeg ikke problemer med at skelne fra hinanden, da jeg havde placeret en mikrofon direkte på deres bord). Hvor jeg ellers benytter de talendes initialer (fx HK eller AG) til at vise, hvem der siger noget, skriver jeg i disse tilfælde blot Pædagog.

Specielt svært er det at beskrive den nonverbale kommunikation – krops- og parasproget. Der findes, som Alrø og Kristiansen siger, ikke nogen

officielle standarder for, hvordan man skal beskrive forskellige bevægelser og lyde (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 81). Derfor er beskrivelsen af disse elementer overladt til den transskriberende og dennes oplevelse af, hvad der sker. Der skal desuden bruges mange ord for at beskrive nonverbale udtryk, og derfor koncentrerer mange transskriptioner sig mest om det verbale sprog – fx med stikordslignende beskrivelser af det nonverbale (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 81-82).

Det er netop denne tilgang, jeg har valgt til transskriptionen. De nonverbale udtryk skrives i parenteser i samme linje, som de verbale udtryk nedfældes i. I min analyse, hvor jeg går dybere ned i forskellige sekvenser fra det observerede møde, tager jeg udgangspunkt i disse stikord og bruger dem i kombination med selve videooptagelsen, hvor de nonverbale udtryk ses tydeligt. På den måde forsøger jeg at undgå, at mening går tabt ved de korte nonverbale beskrivelser i transskriptionen.²⁵

²⁵ Transskriptionen og videooptagelsen findes på dvd'en med bilag bagest i specialet - se Bilag 7 & 8.



6 Analyse

Dette afsnit har til formål at undersøge anden halvdel af min problemformulering, der handler om kommunikationen på mødet i HKD, og som lyder:

Hvordan udspiller kommunikationen sig i forbindelse med organisationsudvikling i en konkret mødesituation hos Hjørring Kommunale Dagpleje – er der sammenhæng mellem en udviklende/hæmmende kommunikation på mødet og brugen af/manglen på dialogiske elementer?

Overordnet set er analysen inddelt i to dele – en kontekstuel analyse og en empirisk analyse. Den empiriske analyse består af yderligere to niveauer, idet jeg både foretager en mikroanalyse af kommunikationen på mødet og undersøger, om der er tegn på dialog i kommunikationen. Gennem denne empiriske del af analysen tilstræber jeg at besvare ovenstående del af problemformuleringen. Gennem den kontekstuelle analyse søger jeg at besvare det underspørgsmål i min problemstilling, der lyder:

Hvilke kontekstuelle forhold kan påvirke kommunikationen (herunder muligvis også dialogen) på mødet hos HKD og hvordan?

Jeg lægger ud med at undersøge de kontekstuelle rammer, kommunikationen på mødet udfolder sig i. Herefter går jeg videre til den empiriske analyse for til sidst at lave en analyseopsamling, hvor jeg – udover at samle op på resultaterne fra analysen - behandler dette underspørgsmål fra min problemstilling:

Kan dialogen tilbyde HKD flere redskaber til en udviklende kommunikation?

6.1 Kontekstuel analyse

Når jeg skal betragte og analysere den mødesituation, jeg har observeret i Hjørring Kommunale Dagpleje, er det vigtigt først at undersøge den kontekst, kommunikationen foregår i. Konteksten indeholder blandt andet de strukturelle, fysiske og arbejdsprocessuelle elementer, der har betydning for og påvirker kommunikationen. Når jeg i den empiriske analyse skal undersøge kommunikationen på mødet, kan alle disse elementer på forskellig vis have betydning for den kommunikation, der foregår. I afsnittet beskriver jeg, hvordan de kontekstuelle elementer *kan* påvirke kommunikationen – i den empiriske analyse tager jeg disse elementer op der, hvor de spiller en rolle i forhold til kommunikationen.

I dette afsnit beskriver jeg organisationen og dens struktur. På mit første

møde med lederne fra HKD blev jeg endvidere præsenteret for et sæt samarbejds- og kommunikationsprincipper, de beskrev som grundlæggende for HKD. Jeg mener, det er vigtigt at inddrage disse principper, da de kan have indflydelse på kommunikationen på mødet, men jeg er også bevidst om, at de ikke nødvendigvis benyttes af hverken lederne eller pædagogerne. Desuden kommer jeg ind på, hvilke konkrete rammer det observerede møde foregår i – hvad er mødets formål, hvordan ser de fysiske rammer ud, hvem er deltagende, og hvem leder mødet? De fysiske rammer kan ligeledes have betydning for den måde, der kommunikeres på – et lille mørkt og lukket rum kan eksempelvis påvirke de deltagende på en anden måde end et stort, lyst og åbent rum.

6.1.1 Den kommunale struktur

Jeg mener, at man på mange måder kan betragte en kommune som en hvilken som helst anden organisation med ledere og medarbejdere, men idet de kommunale organisationer er offentlige, kan det have betydning for den måde, der træffes beslutninger på. Kommunerne i Danmark er store og komplekse organisationer, og Hjørring Kommune er ingen undtagelse. Mange af de ændringer, der sker i de enkelte afdelinger i kommunerne, sker på baggrund af beslutninger, der er truffet et helt andet sted. I forbindelse med min case, som er en afdeling inden for en kommune, hører afdelingen i sidste ende under Indenrigs- og Socialministeriet, som kan træffe overordnede beslutninger eksempelvis angående løn, struktur og opgaver i de enkelte kommuner. Lederen i afdelingen kan også have fået udstukket en tidsplan for, hvornår en bestemt ny arbejdsprocedure skal være sat i værk, og derfor arbejder under et pres, som måske ikke er eksplicit for de andre medarbejdere. Dette kan man forestille sig ville kunne påvirke kommunikationen på eksempelvis et møde, hvor der måske ikke er tid til, at alle kan blive hørt og deltage i beslutningerne.

6.1.2 Samarbejds- og kommunikationsprincipper

HKD har gennemgået og gennemgår mange ændringer, hvilket i høj grad er resultatet af de kommunesammenlægninger, der officielt fandt sted 1. januar 2007. Mange ting er endnu ikke kommet på plads, som eksempelvis læreplaner og værdigrundlag – derfor er afdelingen i gang med at finde frem til nye måder at arbejde sammen på. Da jeg på det indledende møde med lederne fra HKD spurgte, om de arbejdede ud fra nogle bestemte principper i afdelingen, fortalte Mai om en MED-aftale, der er gældende for hele Hjørring Kommune. Jeg havde en idé om, at eventuelle princip-

per eller værdier ville kunne påvirke den kommunikation, jeg senere skulle observere.

Mai introducerede mig kort til denne aftale og fortalte mig, hvor jeg kunne finde MED-aftalen på internettet. Herunder gennemgår jeg grundprincipperne i aftalen, men jeg er klar over, at aftalen og principperne ikke nødvendigvis benyttes konkret i afdelingen og på det møde, jeg har observeret. Det er muligt, at aftalen kun blev hevet frem, fordi de tre ledere var klar over, at jeg havde et særligt fokus på kommunikation, og de derfor havde fundet dét frem, som de mente kunne være relevant – uanset om det rent faktisk bliver benyttet aktivt.

MED-aftale

I MED-aftalen står der, at den har til formål at skabe et grundlag for forbedring og udvikling af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere (MED-aftale: 3). MED-arbejdet består af fire grundelementer: medindflydelse, medbestemmelse, medansvar og medproduktion (MED-aftale: 3): I forbindelse med arbejdet med MED-aftalen står der, at ledelsen og medarbejderrepræsentanter i fællesskab skal vælge et sæt værdier ud fra tre begreber: beslutningsproces, arbejdsproces og arbejdsforhold (MED-aftale: 4). Den overordnede værdi er tillid og skal fungere som fundament for, at MED-arbejdet kan ske tilfredsstillende, og denne tillid skal ifølge MED-aftalen skabes ved disse syv underliggende værdier (MED-aftale: 5): Ligeværdighed, reelle hensigter, åbenhed, respekt, troværdighed og dialog.

På grund af min interesse for dialog i forbindelse med organisationskommunikation og -udvikling, spurgte jeg specifikt ind til dette dialogbegreb, da Mai kort nævnte det i forbindelse med en kort gennemgang af MED-aftalen. Det lød dog ikke til, at de havde en mere omfattende dialogopfattelse end den præsenteret i MED-aftalen, som lyder: Dialog er en forudsætning for at kunne forstå og bruge hinandens synspunkter og holdninger. Det er at tale sammen i en aktiv proces, hvor man undersøger hinandens argumenter og ønsker at forstå både argumentet og baggrunden for det. Det er en aktiv proces, og uanset om man er afsender eller modtager, er man fokuseret og giver feedback, som fremmer samtalen.²⁶ Det er muligt, at deltagerne i mødet i højere grad er opmærksomme på det, værdierne indeholder, end hvis de ikke var blevet introduceret til dem. Da jeg ikke har interviewet deltagerne enkeltvis, kan jeg kun gisne om MED-aftalens indflydelse.

De otte stressværktøjer

Ud over MED-aftalen er HKD, sammen med resten af Hjørring Kommune, blevet præsenteret for et sæt værktøjer udarbejdet af arbejdspsykolog Pia Ryom og udgivet af Branchearbejds miljørådet Social & Sundhed. Disse værktøjer kan, på samme måde som MED-aftalen, have indflydelse på den kommunikation, der foregår på det observerede møde, da flere af værktøjerne netop har fokus på kommunikation og interaktion på arbejdspladsen.

Redskabet, som består af otte procesværktøjer, kaldes ”Vi finder os ikke i stress!” og har til hensigt at skabe et bedre arbejdsmiljø uden stress (BAR1: 3). På mit første møde med lederne fra HKD fortalte Mai, at arbejdet med de otte værktøjer er gået i gang, og at de benyttes både generelt i hverdagen i afdelingen og specifikt i eksempelvis mødesituationer. Det møde, jeg har observeret hos HKD, havde eksempelvis som formål at finde frem til afdelingens kerneydelse, som er det første af de otte værktøjer. Meningen med dette værktøj er, at personale og ledelse skal blive enige om visioner for arbejdet og finde frem til kerneydelsen. Arbejdskravene deles op i kankrav og skal-krav for at sikre, at tiden bruges fornuftigt, og så man i travle perioder med god samvittighed kan sortere og prioritere i arbejdet (BAR0: 3).

”Vi skal drøfte, hvad kerneydelsen er i dagplejepædagogens arbejde, herunder skal vi også foretage en prioriter[ing af] opgaverne.

Efterfølgende skal vi drøfte, hvordan I arbejder med at blive et TEAM. Vi vil bede jer om, at have et par gode historier med om, hvad der optager jer lige nu.” (Dagsorden: 1 - se Bilag 5)

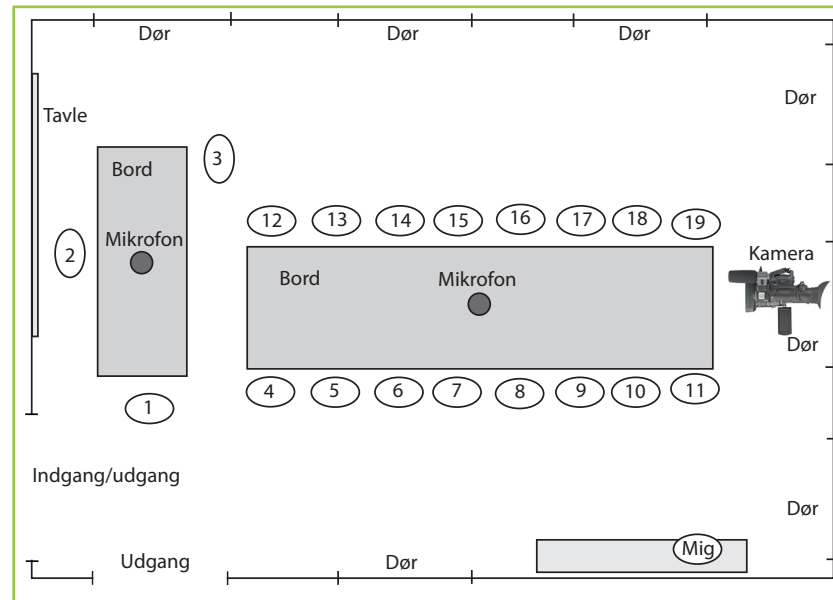
6.1.3 Mødet

På videooptagelsen fra mødet er det ikke muligt at få et overblik over hele rummet, da optagelsen kun viser rummet fra én statisk position. Herunder følger derfor en kort præsentation af det lokale, hvor mødet blev afholdt, samt en illustration af lokalet.

De fysiske rammer

Mødet blev afholdt i et lokale i HKDs afdeling midt i Hjørring by. Lokalet var stort og lyst med ni åbne døre ind til forskellige kontorer og andre lokaler. Ved indgangene og udgangen var det ikke muligt at lukke døre, da der var helt åbent. Midt i lokalet var opstillet et langbord med stole omkring, hvor de deltagende pædagoger sad – på dette bord var placeret

én af de to mikrofoner. Nær indgangen befandt de tre ledere sig omkring et mindre bord, hvorpå anden mikrofon var placeret. Bag dette bord hang på væggen en tavle, der blev benyttet undervejs i mødet.



Figur 2 Illustration af mødelokalet

Deltagere

I mødet deltog dagplejeleder Lis og afdelingsledere Mai og Lene samt 16 pædagoger, der er tilknyttet og befinder sig i HKD. HKD er inddelt i tre teams á hver fem pædagoger og en leder – der er team Øst, Vest og Syd. Mai er leder for team Øst og Vest, mens Lene er leder for team Syd. Det var Mai, der styrede det observerede møde og hende, der noterede på tavlen. Herunder har jeg opstillet en liste over de deltagende på mødet – med numre ud for deres navne, som hænger sammen med de numre, der ses på Figur 2 herover.

Nr.	Navn/Forkortelse	Team	Alder	Anciennitet (år)
1	Lis	-	59	17
2	Mai	(leder) Øst og Vest	43	4 (2 som leder)
3	Lene	(leder) Syd	57	26
4	GK	Syd	40	5
5	HK	Vest	49	15
6	CS	Øst	39	-
7	MR	Øst	44	6
8	ML	Syd	-	1 (vikariat)
9	MN	Syd	44	2
10	SR	Øst	43	2
11	AB	Vest	59	“menneskealder”
12	LP	Vest	54	10
13	ME	Vest	34	10
14	UM	Syd	50	14
15	AH	Syd	60	10
16	AG	Øst	55	11
17	MS	Vest	43	10
18	BN	Syd	50	6
19	SN	Øst	50	2

Figur 3 Deltagerne på mødet

Som det ses, er der blandt de deltagende et aldersinterval fra 34 til 59 år, og samtidigt er der en, der har været ansat i HKD i 26 år, mens en anden er på et etårigt vikariat. Altså er der en stor bredde i både anciennitet og alder. Begge disse ting kan have haft indflydelse på den måde, der kommunikeres på på mødet.

6.2.4 Fra kontekstuel til empirisk analyse

Jeg går nu videre til at kigge på den kommunikation, der foregik i den mødesituation hos HKD, jeg netop har gennemgået. Analysen af det empiriske materiale, jeg har indsamlet, har til hensigt at belyse den kommunikation, der foregår på mødet. Min metodiske tilgang til den empiriske analyse er inspireret af den syvtrinsmodel til analyse af videodokumenter, Alrø og Kristiansen præsenterer i deres artikel ”Mediet er ikke budskabet” (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997).²⁷ I det følgende gennemgår jeg denne model for at illustrere de forskellige niveauer i min empiriske analyse.

²⁷ Modellen præsenteres og gennemgås på side 84-86 i bogen ”Videobase” (Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997)

6.3 Analysemetode

Syvtrinsmodellen kan være behjælpelig i forhold til at overskue en analyse af større mængder indsamlet empiri, som eksempelvis det møde, jeg har observeret. Herunder beskriver jeg de syv trin, som er opstillet med numre fra et til syv, men ikke nødvendigvis skal benyttes i den rækkefølge – det er ikke væsentligt, hvad der kommer først, men derimod, at man er bevidst om de forskellige niveauer i analysen (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 84).

1. Intuition

Analysen tager udgangspunkt i min intuitive fornemmelse af, hvad der sker i kommunikation. Denne fornemmelse opstod allerede, da jeg i første omgang observerede mødet i HKD. Med videoptagelsen har jeg mulighed for at gense det eller de steder, der gav mig en fornemmelse af, at noget var på færde.

2. Iagttagelse

Passagen eller passagerne ses igennem igen og igen, og jeg begynder at iagttage, hvem der siger og gør hvad. Det er, hvad Alrø og Kristiansen kalder *ydre sansning*, da iagttagelsen kommer, når man lytter udad (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 85).

3. Oplevelse

Herefter lægger jeg mærke til min egen reaktion på det, jeg ser og hører. Det kalder Alrø og Kristiansen for *indre sansning*, idet det viser sig som følelsesmæssige og kropslige reaktioner på det, der foregår (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 85). De beskriver endvidere, at bevidstheden om de personlige reaktioner på det sete kan benyttes til at skelne mellem det, der kan tillægges de observerede (de deltagende på mødet) og det, der må tillægges analytikerens selv (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 85). Hvis man oplever personlige reaktioner på det observerede, kan det enten fungere som en relevant indgang til analysen, eller det kan være udtryk for analytikerens aversioner over for bestemte ting – fx fordomme eller overdrevne følelsesmæssige reaktioner i forhold til de observerede (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 85).

4. Identifikation

På dette niveau sætter jeg ud fra mine iagttagelser og oplevelser tingene på teoretiske begreber (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld,

1997: 86). Det kan eksempelvis være, at en af de observerede konsekvent benytter en bestemt form for modalverber eller mange up- eller down-graders, når denne vil udtrykke noget. Disse begreber er blandt andet kendt som teoretiske værktøjer fra sprobrugsanalysen.

5. Argumentation & diskussion

Her arbejdes med argumentationen og diskussionen, og det er her, den egentlige analyse foretages. Jeg beskæftiger mig her med eksempler og tydeliggør den forståelse eller det perspektiv, kommunikationen betragtes ud fra (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 86). Min analyse tager udgangspunkt i min problemformulering og i de uddybende spørgsmål, jeg har formuleret i begyndelsen af specialet. Dette bevirker, at analysen får en subjektiv synsvinkel, der belyser nogle bestemte områder i kommunikationen.

6. Fortolkning

Argumentationen/diskussionen går over i en fortolkning af situationen, men der er ikke tale om en adskillelse af argumentationen og fortolkningen i analysen. Det er dog vigtigt at skelne det, der faktisk bliver sagt og gjort, fra det, der siges mellem linjerne og den måde, kommunikationen tolkes på (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 86).

7. Mønstre & strategier

Der afsluttes med en konklusion, hvor der samles op på de mønstre og strategier, der fungerer på bestemte måder (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 86).

Analysen og fortolkningen er afhængig af det perspektiv, jeg anlægger på situationen, og kommunikationen defineres ud fra min problemformulering og de dertilhørende uddybende spørgsmål. Alrø og Kristiansen konkluderer derfor, at en objektiv analyse er en umulighed, hvis objektiv forståelse som objektiv sandhed (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 86). De valg, jeg har foretaget, er ikke vilkårlige, men derimod truffet med det for at øje at belyse bestemte centrale ting. Ifølge Alrø og Kristiansen er en analyse en bestræbelse på at tilnærme sig en objektivitet, ved at analysen er sammenhængende, modsigelsesfri og indeholder analytikerens argumentation og dokumentation med tilhørende eksempler (Alrø & Kristiansen in Alrø & Dirckinck-Holmfeld, 1997: 87).

Med denne model som min overordnede metode går jeg nu videre til at undersøge kommunikationen på mødet hos HKD.

6.4 Empirisk analyse

Da mødet strakte sig over mere end to og en halv time, og det ikke er alle passager, der er lige interessante kommunikationsmæssigt, må jeg gå selektivt til værks. Allerede undervejs i mødet gjorde jeg mig tanker om tidspunkter, hvor der på en eller anden måde *skete* noget i den interpersonelle kommunikation.

Det er disse tidspunkter, der ligger til grund for denne analyse – i det følgende ser jeg således på sekvenser i mødet, hvor kommunikationen gled glat, hvor den tilsyneladende fejlede, hvor der opstod dialog, og hvor elementer fra dialogbegrebet kunne have været givtige. Allerførst beskriver jeg dog mødet i grove træk, for at give en fornemmelse af, hvad der foregik på mødet.

6.4.1 Mødet i grove træk

Mødets formål var som sagt (med udgangspunkt i dagsordenen) at finde frem til afdelingens kerneydelse, som der i fremtiden skal arbejdes ud fra. De første otte minutter af mødet blev dog brugt til at afslutte et møde fra foregående uge. Herefter præsenterede Mai dagsordenen for dagens møde, og de 16 pædagoger gik i gang med gruppearbejde to-og-to – nogle gik ud i andre rum, og andre blev siddende ved langbordet.

Efter cirka 20 minutter kom pædagogerne tilbage og indfandt sig ved det lange bord, og mødet fortsatte med udgangspunkt i det, pædagogerne var kommet frem til i gruppearbejderne. Dette fortsatte i omkring 40 minutter, hvorefter en pause blev efterspurgt – denne pause blev afholdt og varede i knap et kvarter.

Mødet begyndte igen – stadigvæk med udgangspunkt i gruppearbejdet. Omkring 40 minutter senere spurgte Mai efter ”de gode historier”, som pædagogerne var blevet bedt om at ”medbringe” – dette punkt blev der brugt cirka en halv time på (hvoraf 10 minutter gik på at tale om, hvad pædagogerne syntes om den nye ledelsesstil i afdelingen). Herefter taltes der i fem minutter om en form for system, der har været forsøgt indført i afdelingen, hvor pædagogerne skal putte grønne eller røde kugler i en beholder, når de oplever henholdsvis noget godt eller noget skidt i forbindelse med arbejdet.

De sidste ti minutter blev brugt på at afslutte samtalen om den nye struktur i afdelingen og til punktet ”eventuelt”. Efter to timer og 38 minutter var mødet afsluttet.²⁸

²⁸ Disse sidste ti minutter (og nogle minutter fra samtalen omkring de grønne kugler) kom ikke med på optagelsen, da båndet i videokameraet løb ud.

6.4.2 Min intuitive oplevelse af mødet

Med udgangspunkt i syvtrinsmodellens første punkt beskriver jeg herunder min umiddelbare og generelle oplevelse af mødet, idet dette har påvirket min udvælgelse af sekvenser fra mødet, hvor jeg havde en fornemmelse af, at noget skete. Jeg beskriver endvidere, med inspiration fra syvtrinsmodellens andet og tredje niveau, mine fornemmelser, iagttagelser og oplevelser ved disse sekvenser. Sekvenserne behandler jeg dybdegående senere i analysen i henhold til syvtrinsmodellens fjerde, femte og sjette niveau.

Inden mødet i HKD havde jeg en idé om, at lederne ville tilstræbe at kommunikere på en sådan måde, at alle de deltagende på mødet ville få en følelse af at være en del af processen og de beslutninger, der skulle tages – at kommunikationen var med til at få folk til at deltage og engagere sig. Generelt havde jeg en følelse af, at kommunikationen i sig selv var behagelig, idet at jeg følte mig godt tilpas ved at være til stede. Der var dog nogle tidspunkter, hvor jeg pludselig blev opmærksom på kommunikationen og følte sympati med lederen, når eksempelvis én eller flere af pædagogerne lavt udtrykte en form for utilfredshed med mødet. Når utilfredsheden blev udtrykt på denne indirekte måde, følte jeg mig frustreret, fordi jeg ikke havde indtrykket af, at lederne kunne høre alt, hvad der blev småsnakket om ved pædagogernes bord – jeg mener derfor ikke, at utilfredsheden altid blev registreret hos lederne.

Min forventning til mødets udformning og formål tog udgangspunkt i den dagsorden, jeg (og alle pædagogerne) havde fået tilsendt forud for mødet. Derfor var det interessant for mig at betragte, om mødets mål blev indfriet. På dagsordenen stod der øverst skrevet, at det skulle drøftes, hvad pædagogernes kerneydelse var. Jeg blev dog flere gange forvirret over, hvad meningen med mødet egentlig var. I min observation kunne jeg indimellem mærke en irritation hos mig selv, når der for eksempel blev brugt lang tid på at finde frem til den helt rigtige formulering eller de helt rigtige ord, Mai skulle skrive på tavlen. Et par gange kunne jeg endvidere høre flere af pædagogerne lavmælt ytre, at de var forvirrede og usikre på formålet med mødet. Jeg følte mig på den måde bekræftet i, at mødets struktur til tider var forvirrende.

Det skete undervejs, at jeg fik en specielt god fornemmelse, når jeg eksempelvis oplevede en anerkendende, empatisk og rar kommunikation. Det var blandt andet, når en pædagog via en lille kommentar løsnede op for stemningen, eller når en leder viste empati og omsorg over for pædagogerne, når de udtrykte en utilfredshed.

Jeg oplevede nogle gange under mødet, at jeg blev opmærksom på Mais rolle som mødeleder. Jeg fik en følelse af medlidenhed, når jeg eksempelvis havde en fornemmelse af, at hun blev usikker i sin rolle, eller hvis en anden leder så ud til at overtage styringen på mødet. Min medlidenhed blev også vakt, når Mai stillede spørgsmål til gruppen, der ikke blev besvaret, og hun derefter stillede et nyt spørgsmål, der heller ikke umiddelbart blev besvaret.

6.4.3 Temaer og sekvenser

Ovenover har jeg gennemgået de punkter eller temaer, der gjorde mest indtryk på mig i den kommunikationssituation, mødet udspillede i. I dette afsnit gennemgår jeg de sekvenser, hvor temaerne kom til udtryk. Her foretager jeg en mikroanalyse af sekvenserne med udgangspunkt i forskellige analytiske redskaber, der tilsammen skal assistere mig i undersøgelsen. Jeg vil ikke præsentere de analytiske værktøjer i lange udrådende afsnit, men i stedet benytte dem der, hvor de er anvendelige.

Analysen er inddelt efter temaerne, der udforskes på baggrund af eksemplificerende sekvenser fra den indsamlede empiri. Jeg kigger løbende på, hvad der kan være hæmmende, og hvad der kan være fremmende for dialogen – samtidig med, at jeg undersøger, om dialogbegrebet kunne have tilbudt yderligere redskaber til en udviklende kommunikation på mødet hos HKD.

Ved udvælgelsen af og fokuseringen på disse temaer er jeg bevidst om, at jeg fravælger at se på andre mulige temaer. Jeg mener dog, at de udvalgte temaer er de mest interessante i forhold til at belyse mine problemstillinger.

Sekvenserne i analysen gennemgås ikke kronologisk, idet de er inddelt under temaerne. Derfor kan to sekvenser under et tema ligge i hver sin ende af mødet.

Mødets formål?

Flere gange undervejs i mødet fik jeg en fornemmelse af, at flere pædagoger var usikre på mødets egentlige formål. Hvis dette var tilfældet, forestiller jeg mig, at det ville kunne påvirke ikke bare mødets resultat, men også den løbende kommunikation mellem deltagerne.

²⁹ Findes på side 16-17 i transskriptionen og i optagelsen 00.40.23 - 00.41.07

1. sekvens²⁹

På et tidspunkt allerede i begyndelsen af mødet ytrer et par pædagoger en forvirring, mens der bliver samlet op på det, de kom frem til i gruppearbejdet. Pædagogerne har været ude i grupper to-og-to for sammen at finde frem til tre ting, de mener er kerneydelser i deres arbejde. Mai er i færd med at notere på tavlen, hvad de forskellige grupper er kommet frem til. Inden nedenstående uddrag har en af pædagogerne nævnt morgentelefonen som en mulig del af kerneydelserne i afdelingen.

...

Mai: Andre ting der er dukket op?

Pædagog: Jamen er vi nu ved at udvide vores brainstorm?

AH: Ja fordi det var tre ting jo

Pædagog: (smågriner) Ja det tænker jeg også lidt

Mai: Nej ja ja nej nej

Lis: Ja, de har ikke været særligt gode til at overholde de tre ting

Mai: Nej det er rigtigt

Pædagog: Nej, men hvis vi begynder at sige morgenvagter og [**Mai:** ja] post og sådan noget og idis [**Mai:** ja] og sådan noget så er vi lidt ude i at pensle ud

Mai: Ja

Pædagog: synes jeg

Mai: Ja men det var også bare fordi at at øh for at være sikker på at at der ikke er noget der er fuldstændigt glemt (kigger ud på gruppen og gestikulerer med hænderne)

Pædagog: Ja ja

Mai: Godt skal vi prøve at prioritere dem øhm det kunne egentligt kan vi gøre det i fællesskab?

...

Dette uddrag begynder med, at Mai stiller et åbent spørgsmål for at høre, om der er flere mulige kerneydelser, der skal skrives på tavlen. En pædagog overtager taleturen, men svarer ikke på det, Mai lige har spurgt om. Pædagogen spørger i stedet, om de er ved at udvide deres brainstorm, idet meningen var, at hver gruppe kom frem til tre kerneydelser. Hertil får pædagogen støtte fra pædagogen AH, der understreger ved at huske Mai på, hvad de havde fået besked på. Dette bekræfter den første pædagog, som dog med en svækkende styrkemarkør³⁰ i form af *lidt*, viser at hun måske ikke vil stå ved sit udsagn i samme grad som ved sin første ytring, eller at hun ikke er helt sikker på, at det, hun siger, er rigtigt. Desuden smågriner pædagogen, inden hun siger dette, hvilket også kan være et udtryk for at

³⁰ Begrebet styrkemarkør kommer fra den britiske filosof Stephen Toulmins argumentationsmodel og fortæller noget om, i hvor høj grad den talende forpligter sig på det ytrede – den kan virke både styrkende og svækkende (Drotner et al, 1996: 153)

forsøge at bløde lidt op på den undren, hun netop har udtrykt. Dette grin kan betragtes som en metakommentar til det, hun udtrykker verbalt – at det måske ikke skal tages så alvorligt, som det lyder. Grinet kan desuden være med til lette stemningen, idet en kritik eller undren må formodes at kunne lægge en dæmper på en god stemning.

På dette tidspunkt er der altså to pædagoger, som har udtrykt en undren over for Mai angående mødets gang. Mai svarer først *nej* til pædagogens spørgsmål og ændrer det til *ja* og herefter til *nej* igen, hvilket kan give anledning til at tænke, at hun måske heller ikke er helt sikker på, hvad meningen var – samtidig medgiver den anden leder, Lis, at de ikke har været gode til at overholde ”reglen” om de tre ting, hvortil Mai siger, at det er rigtigt. Lis’ formål med at sige dette kan være at flytte fokus fra, at pædagogens spørgsmål er en kritik af mødet til at være et problem med pædagogernes måde at løse opgaven på. Dog bliver det sagt på en måde, som jeg tolker som værende spøgende, og derfor mener jeg i højere grad, at det blev sagt for at løsne op for stemningen, der for mig virkede en anelse mere anspændt end før, pædagogen stillede sit spørgsmål. Dette baserer jeg på, at pædagogerne, inden ordvekslingen i sekvensen, småsnakkede og bevægede sig, mens de i ordvekslingen forholder sig helt stille og kigger op mod tavlen.

Pædagogen virker dog stadig interesseret i at få styr på mødet, idet hun fortsætter og siger: ”*Nej, men hvis vi begynder at sige morgenvagter og post og sådan noget og idis og sådan noget så er vi lidt ude i at tænke ud synes jeg*”. Mens pædagogen siger dette, siger Mai flere gange *ja*. Pædagogen slutter af med en downgraderende³¹ bemærkning, da hun siger *synes jeg* og dermed pointerer, at det blot er hendes subjektive mening.

Hertil svarer Mai: ”*Ja men det var også bare fordi at at øh for at være sikker på at at der ikke er noget der er fuldstændigt glemt*”. Mens hun siger dette, laver hun et tegn med hænderne, så de nærmest former en kugle eller bold. Umiddelbart giver dette tegn ikke mening i forbindelse med det, hun siger, hvilket jeg forestiller mig kan virke forvirrende. Hun har desuden flere pauser i sit udsagn, idet hun gentager ordet *at* flere gange og siger *øh* – samtidig er hendes stemmeføring lavere end før, hvilket kan bevirke, at hun fremstår usikker på det, hun siger. Disse aspekter kombineret, mener jeg, kan tyde på, at hun ikke er helt sikker på sine ytringer.

Når hun bruger downgraderen *bare*, kan hendes udsagn komme til at virke undskyldende, hvilket igen tyder på en usikkerhed hos hende. Pædagogen svarer lavt *ja* og accepterer altså umiddelbart Mais forklaring, men på baggrund af pædagogens lave svar kunne man tolke, at hun ikke er helt tilfreds

³¹ Downgraders og upgraders forstås som modifikatorer, der enten nedtoner eller betoner styrken af det, der bliver sagt på både det verbale og det nonverbale niveau (Alrø & Kristiansen, 1998: 200).

med den forklaring, Mai har frembragt. Mai vælger at kigge i sine papirer og siger herefter med tydeligere og højere stemme end før: ”*Godt skal vi prøve at prioritere dem ohm det kunne egentligt kan vi gøre det i fællesskab?*”. Her fungerer ordet *godt* nærmest som et punktum på den foregående samtale, og hun træffer det valg, at samtalen om mødet er slut. Der blev rejst tvivl om mødets struktur, men Mai forsøger dog at skabe klarhed om mødet uden at bagatellisere pædagogens indvending. Herefter tager hun ansvar for at komme videre i mødet, da hun formentlig har et overblik over, hvad der skal nås på mødet. På den måde bliver pædagogens forvirring mødt af Mai, men uden at det går for meget ud over mødets videre gang.

Dialog i 1. sekvens?

Pædagogens kritiske spørgsmål kan ses som udtryk for den dialogiske kompetence, Kristiansen og Bloch-Poulsen kalder *kongruens*, idet hun giver udtryk for det, hun tænker og oplever i situationen frem for at gemme på det. På samme tid kan pædagogens spørgsmål også betragtes som *metakommunikation* om mødet, hvilket også en vigtig del af dialogen. Spørgsmålets funktion kan enten være af opklarende eller anklagende karakter afhængigt af, hvad pædagogen ønsker at få ud af at stille det. Da hun bruger både en svækkende styrkemarkør og en downgrader, antager jeg, at hun stiller spørgsmålet med den hensigt at opklare sin undren frem for blot at kritisere mødets gang.

Mai bekræfter i første omgang pædagogen i, at mødet ikke forløber helt, som det først var intentionen, og forklarer herefter hvorfor, det er tilfældet. Idet hun bruger en downgrader, mener jeg, det kan være med til at understrege, at hun har hørt og forstået pædagogens kritik eller undren, og hun på en rolig måde formår at forklare sin sag. Eftersom *bekræftelse* også ses som en dialogisk kompetence, kan det umiddelbart se ud som om, at der her er opstået dialog. Dog kan pædagogens lave og umiddelbart accepterende svar give indtrykket af, at hun ikke føler sig helt bekræftet.

2. sekvens³²

I den næste sekvens er gruppen i gang med at tale om, hvad afdelingens kerneydelse er, og der er opstået tvivl omkring, hvem kerneydelsen handler om – forældrene, dagplejerne eller pædagogerne. Lis har lige fremlagt sine tanker om, at et af kernepunkterne er at sikre trivsel hos dagplejerne, og Mai nævner, at hun mener, man kunne lave en cirkel, hvor det er forældrene, der er centrale. HK siger derpå, at hun mener, kerneydelsen har

³² Findes på side 20-21 i transskriptionen og i optagelsen 00.47.05 – 00.48.25

at gøre med trivslen i afdelingen. Herefter opstår samtalen, der er anden sekvens:

...

Lis: Jeg tænker os lidt på at der kunne være en cirkel mere der hedder jer

HK: Fordi det er lidt det jeg synes vi er her for altså vi skal jo hele tiden øh vi vil altid gøre det så godt for dagplejeren og det er også det vi er ansat til at skal for det er vores kerneydelse men det udspringer jo af os selv (mens HK taler kigger Lis op mod tavlen og Mai skriver på tavlen)

Lis: Der kunne godt være sådan en treenighed (kigger ned mod HK)

HK: Ja så så jeg synes vi skal passe på ikke og

Mai: Med nogle ord herude (kigger på tavlen og skriver på den)

HK: og og bare hoppe over i dagplejen i dag for jeg synes vi er her for at snakke om vores trivsel

Lis: Kunne du ikke (henvendt til Mai)

MS: Men vi er her for at snakke om kerneydelsen

Lis: Ja

Mai: Ja vi er her for

HK: Ja men ud fra hvis vi tænker de der otte pinde [**MS:** ja] handler om trivsel overordnet

Mai: Ja men vi er her for at opnå trivsel og kendskab [**HK:** ja] til kerneydelsen for at opnå trivsel det er det vi er her for (viser en cirkel med hænderne)

MS: (sagt på samme tid som Mai) Jamen jeg er helt jeg er ikke uenig med dig i at vi også skal tænke på os selv

HK: Ja jeg forstår også at [**Mai:** ja] det her er et værktøj til at komme ind til [**Mai:** men] essensen i det (viser en cirkel med hænderne)

Mai: Men jeg tænker også at der er selvfølgelig en ydelse fra hver især af jer til hinanden i form af sparring og så er det jo klart også et element der

Lis: Kunne man ikke i stedet for skrive kollegasparring i den cirkel der skrive dagplejepædagog

Mai: Jo (begynder at gå hen mod tavlen for at skrive)

GK: Jamen teamsamarbejde

Gruppen: (flere stemmer i og siger teamsamarbejde)

Lis: Eller teamsamarbejde endnu bedre

Mai: (skriver på tavlen)

HK: Det er endnu bedre

Mai: Og det er jo også her på tavlen (viser på tavlen med ryggen mod gruppen)

HK: Det er rigtig godt Gitte (GK)

Mai: Ja (skriver på tavlen)

...

Lis lægger i sekvensen ud med at give HK ret i, at der godt kunne være

en cirkel, der omhandler pædagogerne. Hun bruger dog den svækkende styrkemarkør *lidt* samtidigt med, at hun påpeger, at det er noget, hun tænker på – på den måde får hun både givet HK ret i hendes indvending samtidigt med, at hun ikke overtager styringen på mødet. Jeg forestiller mig, at Lis er bevidst omkring sin rolle som øverste leder i afdelingen, men også om sin rolle i denne mødesituation, hvor det er afdelingslederen Mai, der har styringen.

HK svarer på Lis' ytring ved at fortsætte med at argumentere for, hvorfor trivlsen i afdelingen, ifølge hende, er kerneydelsen. Hendes udsagn begynder med ordet *fordi*, hvilket oftest benyttes, når en person enten besvarer et spørgsmål, fx "*Hvorfor siger du sådan?*" – "*Fordi jeg er...*", eller hvis personen er midt i at argumentere for eller imod en sag, fx "*Jeg synes, vi skal gøre sådan, fordi...*". HK bruger her ordet, som om hun er midt i sit argument, men som det første ord i ytringen. Jeg formoder, at det kan være, fordi hun ikke mener, hun var færdig med at fremføre sin sag, da Lis udtalte sig, men det kan også være et udtryk for, at hun overtager Lis' ytring og argumenterer på baggrund af denne. Lis' ytring kan på den måde fungere som *rygdækning*³³ for HK's sag.

HK benytter sig også af svækkende styrkemarkører i form af både *lidt* og *synes jeg* i begyndelsen af sit udsagn, men i slutningen af udsagnet bliver hun mere direkte, idet hun siger: "*...det er også det vi er ansat til at skal for det er vores kerneydelse men det udspringer jo af os selv*". Her bruger hun desuden finitte verbaler³⁴ i form af *skal* og *er*, hvilket yderligere fastslår hendes forpligtelse på den ytring, hun kommer med. Da både Mai og Lis kigger væk og op mod tavlen, mens HK fremsætter sin sag, forestiller jeg mig, at hun har følt sig nødsaget til at tale mere overbevisende og altså styrke sit udsagn i højere grad.

Da Lis kort efter svarer, at der godt kunne være en treenighed, siger hun det lavt, og HK overtager taleturen igen, idet hun siger: "*Ja så så jeg synes vi skal passe på ikke og*". Her bruger hun det personlige pronomen *vi*, hvilket kan tjene det formål, at hun inkluderer resten af gruppen i sin sag og dermed ikke står alene. På dette tidspunkt afbryder Mai og siger: "*Med nogle ord herude*", hvilket ser ud til at være et svar til Lis. HK bliver afbrudt i sin tale, og det virker som om, at Mai ikke hører, hvad HK siger. HK fortsætter derfor sin ytring efter Mais afbrydelse og understreger endnu engang, at hun mener, mødets formål er at tale om pædagogernes trivsel – og at det dermed er afdelingens kerneydelse. HK bruger ordet bare og lægger tryk på dette ord, idet hun siger: "*...passe på ikke og og bare hoppe over i dagplejen i dag...*", hvilket kan betyde, at hun mener, gruppen eller

³³ Dette begreb stammer også fra Toulmins argumentationsmodel og er det element, som afsender bruger til yderligere at dokumentere sin påstand eller sit udsagn (Drotner et al, 1996: 154)

³⁴ Finit verbal bruges her med inspiration fra ph.d. i sprog og kommunikation Søren Frimanns gennemgang af moduselementet i den interpersonelle kommunikation. Det finitte verbal såsom; vil, har, er og bliver, kan angive, i hvilken grad afsender vurderer sin ytring som gyldig (Frimann, 2004: 138). Det finitte verbal kan være med til at udtrykke modalitet, som kan opdeles i to kategorier; deontisk og epistemisk. Deontisk modalitet angiver grader af forpligtelse eller villighed, men epistemisk modalitet angiver grader af sikkerhed i forhold til sandhedsværdien i påstanden (Frimann, 2004: 148)

lederne er på vej til – uden videre – at vedtage, at kerneydelsen har med dagplejerne at gøre. Jeg antager, at HK på daværende tidspunkt var usikker på, om mødet blot ville fortsætte, uden at det var blevet besluttet i fællesskab, hvad kerneydelsen omhandlede. Jeg mener, dette er nærliggende at tro, da HK er par gange i sekvensen har forsøgt at sige sin mening, som ikke stemmer overens med det, Mai er ved at skrive på tavlen.

Efter HK's udsagn påbegynder Lis en sætning henvendt til Mai, men bliver afbrudt af MS, som reagerer på HK's opfattelse af mødets formål. MS siger: *"Men vi er her for at snakke om kerneydelsen"*, hvilket virker konstaterende i forhold til HK's ytringer, idet MS ikke siger, at hun mener eller synes. Hun bruger det finitte verbal *er*, som jeg mener kan være med til at give hendes ytring en højere modalitet end HK's ytringer. Hendes udsagn genererer også tilkendegivelser fra både Lis og Mai, men taleturen bliver overtaget af HK igen, som forsøger at forklare sit standpunkt endnu engang. Hun nævner de otte pinde, hvilket givet henviser til de otte stressværktøjer, der overordnet handler om trivsel på arbejdspladsen.³⁵ Jeg antager, at hun nævner redskabet *"Vi finder os ikke i stress!"*, fordi det giver hende belæg for at mene, at kerneydelsen (som findes under det første punkt i redskabet) handler om trivsel i afdelingen. Midt i HK's ytring bekræfter MS med et ja og svarer herefter HK: *"Jamen jeg er helt jeg er ikke uenig med dig i at vi også skal tænke på os selv"*. Dette svar er også en bekræftelse af HK's udsagn, men idet MS fremhæver, at det, hun er enig i, er, at de også skal tænke på sig selv, frem for blot at erklære sig enig i HK's tolkning af kerneydelsen, kan det tyde på, at MS ikke er enig i hele HK's udsagn. MS forsøger muligvis at nå frem til en enighed ved at imødekomme en del af HK's udlægning af kerneydelsen.

MS's svar drukner dog lidt, da Mai på samme tid svarer HK og siger: *"Ja men vi er her for at opnå trivsel og kendskab til kerneydelsen for at opnå trivsel det er det vi er her for"* – undervejs i dette udsagn bekræfter HK med et ja og nikker desuden med hovedet. Jeg mener, at HK's reaktion i form af bekræftelse og at nikke med hovedet kan betyde flere ting: Muligvis bekræfter hun, fordi hun faktisk er enig med Mai, eller også bekræfter hun måske for, at Mai bliver overbevist om, at HK nu er enig, så hun relativt hurtigt kan få taleturen igen. Mai bruger hænderne til at forme en cirkel som for henvise til cirkler, der er tegnet på tavlen, og da HK igen overtager taleturen, viser hun også en cirkel med hænderne, idet hun siger: *"Ja jeg forstår også at det her er et værktøj til at komme ind til essensen i det"*. Jeg antager, at HK her bruger det samme nonverbale udtryk for signalere, at hun er på samme side som Mai. Det kan virke som om, at Mai herefter også forsøger at imødekomme

³⁵ De otte stressværktøjer i redskabet *"Vi finder os ikke i stress!"* er vedlagt som Bilag 2

HK's indvendinger og undren, da hun siger: "Men jeg tænker også at der er *sejlfølgelig* en ydelse fra hver især af jer til hinanden i form af sparring og så er det jo *klart* også et element der". Her bruger Mai styrkemarkører i form af *sejlfølgelig* og *klart*, hvilket kan være et udtryk for, at hun i højere grad prøver at inkorporere HK's indvending i udvælgelsen af kerneydelsen.

På dette tidspunkt kommer Lis igen til orde og fremsætter en mulig løsning, der tilgodeser begge parter. Mai er hurtig til at godtage løsningsforslaget og bevæger sig hen mod tavlen for at skrive, men HK har ikke tilkendegivet, at hun er tilfreds med denne løsning. Her tager GK ordet og foreslår et helt tredje ord, der kan stå på tavlen, idet hun siger: "Jamen *teamsamarbejde*". Hertil er der flere i gruppen, der bekræftende tilkendegiver ordet *teamsamarbejde*, og Lis siger: "Eller *teamsamarbejde* endnu bedre". Mai begynder at skrive ordet på tavlen, og HK bekræfter den nye løsning med næsten de samme ord, Lis lige har brugt: "Det er endnu bedre". HK lægger også trykket i sætningen, ligesom Lis gjorde det i sin ytring, hvilket hun muligvis gør for i endnu højere grad at fremstå enig med Lis. HK udtrykker sin anerkendelse til GK og siger: "Det er rigtig godt Gitte". HK lægger her tryk på styrkemarkøren rigtig, hvilket understreger hendes tilfredshed med det nye ord. Hun er meget direkte i sin henvendelsesform, da hun eksplicit siger, hvem hun henvender sig til, og GK får på den måde ros fra HK. Sekvensen slutter med, at Mai skriver på tavlen, mens resten af gruppen forholder sig stille.

Dialog i 2. sekvens?

I denne sekvens er der, ligesom i første sekvens, et udtryk for den dialogiske kompetence *kongruens*, idet HK siger sin mening i stedet for at gemme på den. Hun er i sekvensen ikke enig med det, der bliver skrevet på tavlen, og det fremsætter hun. På den måde kan det måske undgås, at hendes utilfredshed vokser sig større. Hendes indvending kan på den anden side også være et forsøg på overtage dagsordenen, men da hun flere gange er bekræftende over for henholdsvis Mai, Lis og GK, så tolker jeg det som, at hun reelt er forvirret over, hvad kerneydelsen handler om og derfor giver udtryk for dette.

Jeg mener desuden, at der flere gange i sekvensen er tegn på brug af den dialogiske kompetence *perspektivbevidsthed* – eksempelvis, når MS giver udtryk for at være enig med HK, men samtidig ikke giver afkald på sin egen holdning. MS forsøger her at imødegå HK ved at *bekræfte* hende i hendes iagttagelse, mens hun samtidigt prøver at fremsætte sine egne tanker om, hvad mødet handler om.

Til sidst i sekvensen kommer GK med et øjensynligt forløsende forslag til, hvad de kan kalde det punkt, de er i gang med at tale om. Hendes forslag bliver mødt af flere anerkendende lyde og ord fra forskellige pædagoger, og både Lis og HK giver eksplicit udtryk for, at forslaget er godt. På den måde bliver GK i høj grad *bekræftet* i sit udsagn, hvilket jeg kunne forestille mig kunne give anledning til, at GK en anden gang vil føle sig tryk ved at komme med forslag og input. Desuden kan det også påvirke de andre pædagoger, som ikke deltager kommunikativt i ordvekslingen i sekvensen, til at deltage på senere tidspunkter.

Jeg mener dog også, at HK's bekræftelse kan være et udtryk for at bruge dette dialogiske element som et *magtelement*, idet jeg mener, at hun her implicit udtrykker en utilfredshed med lederens tidligere forslag ved at bekræfte GK så eksplicit, som hun gør det her.

Hæmmende kommunikation?

Undervejs i mødet opstod der flere gange situationer, hvor jeg umiddelbart havde en fornemmelse af, at kommunikationen blev ubehagelig. Det skete, når en eller flere af pædagogerne lavmælt udtrykte deres utilfredshed med mødets gang. Jeg har en forestilling om, at dette kan have påvirket kommunikationen på mødet negativt, men det vil jeg nu i udvalgte sekvenser se nærmere på.

3. sekvens³⁶

Før denne sekvens er gruppen fortsat i gang med at finde ud af, hvad kerneydelsen er, og der er stadig tvivl om, hvem kerneydelsen egentlig handler om. Desuden er der, både inden sekvensen og i sekvensen, en del baggrundsstøj i form af en printer, der kører højlydt, småsnakken i gruppen og afdelingslederen Lene, der har fået et nyseanfald. Kort inden denne tredje sekvens kan man høre nogle diffuse utilfredse bemærkninger fra flere pædagoger, mens der på mødet bliver talt om ordvalget på tavlen. En hvisker eksempelvis: "*Hvad er forskellen?*", hvortil en anden hviskende svarer: "*Det er ordet det er ordkløveri*" - flere af pædagogerne smågriner. Da disse ytringer er meget lavmælte, formoder jeg ikke, at lederne kan høre præcis, hvad der bliver sagt. Jeg mener dog ikke, at de kan undgå at høre den småsnakken, der foregår, men mødet fortsætter.

...

HK: Hvad så den anden vej dagplejer og forældre? Det kan du jo også gøre men det er så ovre under dagplejer synes jeg [**Mai:** Ja] eller nede under forældre

³⁵ Findes på side 50-51 i transskriptionen og i optagelsen 01.41.53 – 01.42.40

Mai: (sagt mens HK afslutter sin ytring) men det kan det hvis [**Lene:** (rejser sig og går)] det er en iagttagelse så er den der jo ikke men der det er jo heller ikke jo

AH: (sagt lavt og på samme tid som Mai taler) Altså helt ærligt hvorfor er det vi skal sidde og dele det op i børn og dagplejer og forældre det forstår jeg ikke

HK: (sagt i normalt toneleje mens AH hvisker) Men her tænker jeg decideret en iagttagelse jeg gør på dagplejerens ageren i forhold til barnet eh positivt eller negativt [**Mai:** ja ja] [**Gruppen:** (flere hvisker – nogle hvisker om, at dagsordenen ikke nås)] så så jeg synes den står rigtigt der hvor du har skrevet den

Mai: Godt men men hvis altså det var det du lige sagde Connie hvis det er dagplejer forældre imellem

...

I denne sekvens mener jeg, man kan tale om to forskellige samtaler – den primære samtale, der er mødet, og metakommunikationen, der lavmælt foregår blandt flere af pædagogerne. Sekvensen begynder med, at HK, efter noget småsnakken i gruppen omkring Lenes nyseanfald, forsøger at komme tilbage på sporet med et spørgsmål relateret til mødet. Mai svarer her HK, der igen svarer Mai tilbage. Undervejs taler AH på samme tid som både Mai og HK, men dog så lavt, at jeg formoder, det kun er de nærmeste pædagoger, der kan høre, hvad hun siger. Hun giver udtryk for en utilfredshed med det, der foregår på mødet, og siger: *"Altså helt ærligt hvorfor er det vi skal sidde og dele det op i børn og dagplejer og forældre det forstår jeg ikke"*. Dette udsagn kan bevirke, at der kommer en ubehagelig stemning blandt de pædagoger, der sidder nærmest. Idet AH's udsagn formentlig ikke kan høres af Mai, bliver AH's utilfredshed ikke mødt, og det bliver ikke taget til efterretning hos Mai. Jeg mener derfor, at AH's ytring formentlig blot har den effekt, at de andre pædagoger bliver revet med i en dårlig stemning.

Der foregår en del hos pædagoggruppen i denne sekvens, men ikke i henhold til den primære samtale. På videoptagelsen ses det, at flere af pædagogerne sidder og småsnakker undervejs og udviser irritation non-verbalt ved eksempelvis at tage sig til hovedet eller sukke. Jeg mener, at denne sekvens bærer præg af, at der generelt er en forstyrret atmosfære i mødelokalet på tidspunktet omkring sekvensen – på grund af både printerstøj, høje nys og småsnakken. Jeg forestiller mig, at disse ting kan have indvirkning på stemningen og koncentrationen på mødet og derfor også påvirke de deltagende. Her mener jeg, at de fysiske rammer er med til at skabe en forstyrret atmosfære, hvor jeg formoder, det kan være svært at koncentrere sig. Derfor kan dette også have påvirket AH, som måske ikke ville have været lige så frustreret over situationen.

Dialog i 3. sekvens?

I denne sekvens mener jeg, at AH forholder sig udialogisk til mødet. Frem for at fremsætte lavmælte og utilfredse kommentarer mener jeg, det kunne have været mere givtigt, hvis hun havde ytret disse direkte til lederne. I stedet holder hun dem for sig selv og de nærmeste pædagoger, og lederne har dermed ikke nogen chance for at imødekomme hendes utilfredshed og eventuelt tilpasse mødet. AH vælger at lufte sin irritation til dem, der sidder nærmest, og kan derfor risikere at påvirke de andre pædagoger i negativ retning.

Jeg mener også, at det er Mais ansvar i kraft af hendes rolle som mødeleder at være bevidst om, hvordan pædagogerne på mødet har det. I denne sekvens formoder jeg, at selvom pædagogerne ikke siger noget direkte til hende, så kan hun høre den småsnakken, der foregår. Derfor mener jeg, at hun kunne have undersøgt, hvad snakken gik ud på og på den måde skabt *kongruens* i forhold til mødesituationen. Havde forstyrrelsen været mere kortvarig, kan man nok argumentere for ikke at stoppe mødet, for at undersøge problemet, men i denne sammenhæng, hvor snakken blandt pædagogerne står på i længere tid, kunne jeg forestille mig, at det ville have været givtigt at stille nogle undersøgende spørgsmål til pædagogerne.

4. sekvens³⁶

Inden denne sekvens er gruppen i gang med at komme nærmere, hvad kerneydelsen i afdelingen indebærer. Mens der bliver talt om dette, kan det indimellem høres på optagelsen, at flere af pædagogerne sidder og metakommunikerer med hinanden om mødet. Det er ikke muligt at høre præcis, hvad der bliver sagt, men på ansigtsudtrykkene hos de hviskende ser det ud, som om de ikke er helt tilfredse.

...

Lis: (rækker hånden op og tager den ned igen)

Mai: Ja vil du sige noget? (henvendt til Lis)

Lis: (sagt mens Mai henvender sig til Lis) ja det vil jeg faktisk (pause) fordi jeg tror det er enormt vigtigt når man laver sådan noget som det her at vi får det renskrevet [**Gruppen:** (flere bekræfter med lyde og ja)] [**Mai:** ja] og vi får det ud til alle fordi om tre dage så kan det godt være vi får nogle lyse idéer [**Mai:** ja] [**Gruppen:** (flere bekræfter med lyde)]

Lis: Eller næste gang vi snakker om det

Pædagog: (sagt på samme tid som Lis) Eller ikke kan forstå det

Lis: Hvad siger du?

³⁶ Findes på side 55-56 i transskriptionen og i optagelsen 01.48.20 – 01.49.38

Pædagog: Eller ikke kan forstå det

AG: (rækker hånden op)

Lis: Ja

Mai: Lige præcis

Lis: For det er svært at blive ved med at bevare overblikket [**Mai:** ja] [**Gruppen:** (småsnakker og smågriner)] sådan helt konkret [**Mai:** ja]

Mai: Anne-Marie (AG)?

AG: Altså jeg synes det Annie (AB) og Susanne (SN) lavede var meget overskueligt [**Mai:** ja] og nemt at finde ud af og det synes jeg faktisk ikke det andet er der [**Mai:** nej]

Lis: Er der for mange ord?

AG: Ja jeg ja der er så mange [**Mai:** ja] ord så eh jeg er stået af for lang tid siden [**Mai:** ja] [**Gruppen:** (nogle siger at det er de også)] er jeg altså jeg kan heller ikke se det så (smågriner)

Mai: Nej nej (smiler)

Lis: Men derfor tænker jeg [**Mai:** Hvis vi nu] også at det kunne være en god idé at få det ned på skrift så vi alle sammen kan (afbrydes af AG)

AG: Jo men kan vi ikke koble det ned altså det kan ikke passe alle de ord der der er mange der går igen og altså jeg synes ikke det er en skid overskueligt

ML: Men men ellers skulle man jo sætte i midten at det er dagplejepædagogens kerneydelse er det det? Altså eller er det [**Mai:** Det] hele [**Mai:** det her] stedets kerneydelse?

Mai: (overlapper ML's taletur) det er dagplejepædagogens kerneydelse (laver en cirkel med hænderne op mod tavlen) [**ML:** (bekræftende lyd)] det er det vi snakker om

ML: Ja det er det jeg troede

AG: Jeg var så ved at tænke på jobbeskrivelse på et tidspunkt

...

Sekvensen begynder med, at Lis rækker hånden op og får ordet af Mai. Hun siger, at hun tror, det er vigtigt at få det, der bliver skrevet op på tavlen, renskrevet. Jeg formoder, at hendes ytring kommer som en reaktion på den småsnak, der har fundet sted blandt pædagogerne op til denne sekvens. Hun bruger en styrkemarkør i sit udsagn, når hun siger: "... *enormt vigtigt*", hvilket kan være en måde for hende at understrege, at selvom pædagogerne mener, at udfaldet af mødet er uoverskueligt og forvirrende, så kan der komme noget godt ud af det. På den måde prøver hun måske at appellere til pædagogerne om at være optimistiske og fortsat deltage i mødet. Flere fra gruppen kommer undervejs med bekræftende lyde, og det kan tyde på, at Lis' udsagn bliver accepteret. Mai bekræfter også med et tydeligt *ja*, og på grund af trykket på ordet, virker det endnu tydeligere, at hun er enig med Lis, og at renskrivningen bliver en realitet.

Lis slutter sin ytring af med at sige: *"fordi om tre dage så kan det godt være vi får nogle lyse idéer"*, hvilket kan fungere som en rygdækning både for hendes udsagn, og også generelt for den måde, mødet udvikler sig på. Hun udtrykker en forhåbning om, at hvis gruppen får udfaldet af mødet renskrevet, så bliver resultatet måske endnu bedre, end hvis mødet blev afsluttet med en endelig beslutning. Hertil svarer en af pædagogerne, at det også kan være, at de ikke kan huske eller forstå, hvad der er blevet talt om og skrevet op på tavlen, og hun bekræfter derfor Lis i forslaget om at renskrive punkterne på tavlen. Dette bekræfter både Lis og Mai pædagogen i, og Lis understreger, at hun forstår pædagogernes lavmælte utilfredshed ved at sige: *"For det er svært at blive ved med at bevare overblikket sådan helt konkret"*.

AG har i mellemtiden rakt hånden op og får ordet af Mai. Hun siger, at hun synes, en opstilling på tavlen, lavet tidligere af to andre pædagoger, var meget overskuelig: *"... og nemt at finde ud af og det synes jeg faktisk ikke det andet er der"*. Her siger hun meget eksplicit, hvad hun synes om det, der bliver lavet på tavlen – at det hverken er overskueligt eller nemt at finde ud af. Mai imødekommer AG med et bekræftende *ja* undervejs og et bekræftende *nej* til sidst. Lis spørger, om det er fordi, der er for mange ord, hvortil AG svarer: *"Ja jeg ja der er så mange ord så eh jeg er stået af for lang tid siden er jeg altså jeg kan heller ikke se det så"*. I dette udsagn kan AG virke opgivende, idet hun nævner tre forskellige ting, der kan tolkes som negative: der er mange ord på tavlen, hun er stået af for længe siden, og hun kan heller ikke se det. Disse tre punkter sammenlagt med AG's første kommentar om, at hun synes, AB og SN's måde var mere overskuelig, indikerer, at AG er temmelig irriteret over mødets gang. Hun slutter sit udsagn af med et lille grin, som enten kan virke som en opblødende metakommentar til hendes kritik, eller også understrege, at hun synes, mødet har taget en retning, som ifølge hende er tosset. Flere af de andre pædagoger bekræfter AG's kritik, mens hun taler, ved at sige, at de også er stået af for lang tid siden. Mai svarer bekræftende *nej nej* samtidig med, at hun smiler til AG, og giver dermed udtryk for, at AG's kritik er anerkendt.

Mens AG fremsætter sin kritik, har hun hele tiden kroppen og ansigtet vendt op mod tavlen og lederne, hvilket nonverbalt signalerer en åbenhed, hvilket kan have den effekt, at lederne i højere grad er villige til at være imødekomende over for kritikken. Pædagogerne ved det lange bord sidder med siden op mod lederne og tavlen, og derfor kunne det have været nemt for AG at holde sin orientering væk fra lederne og dermed understreget sin utilfredshed med sit kropssprog.

Herefter gentager Lis sit forslag om at få det ned på skrift, men afbrydes

af AG, som tilsyneladende ikke synes, at Lis' forslag er tilstrækkeligt til at hun får overblik over det, der tales om: *"Jo men kan vi ikke koble det ned altså det kan ikke passe alle de ord der der er mange der går igen og altså jeg synes ikke det er en skid overskueligt"*. I første omgang bekræfter hun Lis med et jo, men giver så udtryk for, at hun synes, der er alt for mange ord på tavlen til, at det er overskueligt. Hun bruger et finit verbal i formuleringen, når hun siger: *"...det kan ikke passe..."*, hvilket yderligere understreger hendes frustration over forvirringen og det manglende overblik. AG's frustration kommer også til udtryk i den sidste del af hendes ytring, idet hun bruger et kraftudtryk i form af bandeordet *skid* til at understrege sin pointe – dette forstærkes af, at hun lægger tryk på bandeordet, når hun siger det.

Når man bruger et bandeord, kan det have forskellige effekter – umiddelbart kan det virke som et krænkende og ubehageligt element i forbindelse med eksempelvis et seriøst møde i en organisation. En undersøgelse³⁷ viser dog, at det kan have en gavnlig indflydelse, hvis ansatte bruger bandeord, da det kan have en antistress-effekt for medarbejderne, når de kommer af med deres frustrationer gennem bandeord. Jeg formoder, at det har denne effekt for AG, idet det kunne tyde på, at hun holdt på sine frustrationer gennem en del af mødet og her får afløb for dem.

Efter AG's ytring er der en kort pause, og ML overtager taleturen og forsøger at rette opmærksomheden tilbage på mødets formål – at finde frem til kerneydelsen. ML siger: *"Men men ellers skulle man jo sætte i midten at det er dagplejepædagogens kerneydelse er det det?"*. Her kommer hun med et forslag til, hvordan strukturen på tavlen kan måske blive mere overskuelig. Med spørgsmålet: *"...er det det? Altså eller er det hele stedets kerneydelse?"*, afprøver hun sit forslag over for gruppen. Inden nogen af de tvivlende pædagoger får svaret, overtager Mai taleturen – inden ML har talt færdig. Mai siger henvendt til ML: *"det her det er dagplejepædagogens kerneydelse det er det vi snakker om"*. Hun lægger tryk på *dagplejepædagogens* og på *det* (*det er det vi snakker om*), og jeg antager, at det er for at gøre det ekstra tydeligt over for pædagogerne, hvad meningen er. Det kan dog også komme til at fremstå irrettesættende over for ML, idet hendes stemme bliver mere skarp, og hun virker lidt irriteret. På trods af at ML faktisk spørger, om det er dagplejepædagogens kerneydelse, svarer Mai tilbage, at det er dagplejepædagogens kerneydelse, på en måde så det kan virke, som om ML sagde noget forkert. Jeg formoder, at Mai er frustreret over, at flere af pædagogerne på dette tidspunkt (knap to timer inde i mødet) tilsyneladende ikke er sikre på, hvad mødet handler om, og hun derfor føler behov for at understrege mødets formål. ML kommer med en bekræftende lyd undervejs i Mais ytring

³⁷ Undersøgelsen "Swearing at Work and Permissive Leadership Culture" fra 2007 er foretaget af professor Yehuda Baruch og Stuart Jenkins fra Norwich Business School og viser, at det kan have en positiv indflydelse på virksomheden, at de ansatte benytter sig af eder og kraftudtryk (Artiklen er vedlagt som bilag – se Bilag 6).

og siger, efter at Mai er færdig med at tale: *"Ja det er det jeg troede"*. Denne ytring er lav, og ML holder hånden op for munden, mens hun siger det. Jeg mener, at Mais kommunikation her kan virke hæmmende for ML's, og måske også andre fra gruppens, lyst til at deltage i samtalen om strukturen på tavlen, idet hun muligvis føler, at hun risikerer irettesættelse igen.

Sekvensen slutter af med, at AG kommer med en bemærkning, som formentlig er respons til Mais udsagn om, hvad mødet handler om: *"Jeg var så ved at tænke på jobbeskrivelse på et tidspunkt"*. Dette bliver sagt lavt, og jeg mener ikke, at Mai hører, hvad AG siger. Jeg betragter bemærkningen som en sarkastisk kommentar til Mais ytring, idet jeg forestiller mig, hun sammenligner de mange ord på tavlen med en beskrivelse af alt, hvad dagle-pædagogerne skal ifølge deres jobbeskrivelse.

Dialog i 4. sekvens?

Jeg mener, det kan betragtes sådan, at Lis benytter sig af en dialogisk kompetence til at begynde med i denne sekvens, idet hun med sin kommentar forsøger at skabe kongruens mellem det usagte fra pædagogerne, og det der bliver talt om i primærsamtalen, som er mødet. Da AG senere i sekvensen giver udtryk for fortsat ikke at være tilfreds, spørger Lis ind til, hvad problemet er, hvilket jeg mener er udtryk for dialog. Kristiansen og Bloch-Poulsen beskriver dette som en form for empati, de kalder *opsporing*. At dømme ud fra pædagogernes reaktion på Lis' udsagn, antager jeg, at hun får sat ord på, hvad de netop småsnakkede om.

AG's udtalelser i 4. sekvens giver mig anledning til at tro, at hun måske i længere tid under mødet har været irriteret over mødets form og de mange ord, der bliver skrevet på tavlen. Det kan virke, som om hun har mange ting, hun gerne vil have luft for, da hun endelig kommer i gang. Jeg mener, at det kan virke uproduktivt, når hun flere gange giver udtryk for ikke at være tilfreds uden rigtig at tage stilling til de forslag og ytringer, der kommer fra lederne. Jeg forestiller mig, at hvis hun havde ytret sin irritation dengang, den opstod, så havde det været nemmere at bygge videre på – i stedet mener jeg her, at hun har svært ved at opretholde en produktiv dialog, idet hun er så utilfreds med den nuværende tilstand på mødet.

Udviklende kommunikation?

På mødet oplevede jeg nogle tidspunkter, hvor det føltes, som om der skete noget godt og udviklende hos de deltagende – som følge af den kommunikation, der foregik på disse tidspunkter. Jeg kigger herunder på

et par sekvenser, hvor dette fandt sted, og undersøger, hvad der rent faktisk skete.

5. sekvens³⁸

Denne sekvens foregår, mens Lis har spurgt til den nye ledelsesstil, der er blevet indført i afdelingen. Den nye ledelsesstil indebærer blandt andet en tydeligere opdeling af, hvad de tre ledere hver især er ansvarlige for og har med at gøre (fx er Mai nu leder for Team Øst og Vest og Lene for Team Syd). Lis spurgte, om nogen havde mærket noget til, at der var sket noget rent ledelsesmæssigt, hvortil flere tilkendegiver positivt at kunne mærke en forskel. Der er også nogle, der giver udtryk for, at de stadigvæk føler sig usikre på den nye opdeling. AG har fortalt, at hun personligt ikke føler, at Mai helt er hendes leder, og der bliver talt om mange ledesskift hos AG's team, Team Øst.

...

AG: Ja og man har også sådan nå jamen nu skifter vi igen nå men det gør vi jo så
[Lis: Ja og så lytter] **[Mai:** (nikker)] og så tror jeg egentligt vi har det sådan lidt nå jamen vi kan sgu klare os selv det finder vi nok ud af **[Mai:** ja]

Lis: Jeg lytter faktisk også meget til at I siger og vi er faktisk **[AG:** (bekræftende lyd)] ramt igen **[AG:** ja jah] og det tænker jeg det er i hvert fald noget vi skal tage på os **[AG:** mhh] **[Mai:** (nikker)] og det gør vi

AG: Det er godt **[Mai:** Jah] ja

Mai: Merete (MS, som før denne sekvens rakte hånden op)

MS: Jeg er meget enig i alt det positive der også er sagt det er jeg vældig vældig enig i men når du siger det du siger Annemarie (AG) så giver det mig anledning til at sige at selvom vi ikke har haft skiftende leder så kan jeg kun sige at den sidder jeg også med jeg sidder også med den der hvornår er Mai en leder her og hvornår er hun ikke en leder jeg ved godt hun er det altid men hvornår er hun med hvornår er hun ikke med det har vi forsøgt at snakke os lidt frem til i forhold til vores teammøder men vi er ikke færdige med det endnu for så sidder vi igen og skal på det der internat jamen er Mai med? Ja da er der en der siger nej da siger nogen af os andre det har vi jo snakket om at hun ikke er der kan jeg mærke at jeg mangler lidt fra ledelsedelen (peger op mod ledelseshovedet) i forhold til ehm hvad I ønsker eller hvad I forventer ehm jeg vil ikke sige at jeg mangler at I tager teten men at I melder lidt klarere ud i forhold til eh eller snakker sammen om i forhold til hvad kunne være godt her **[Lis:** Og det tænker jeg] fordi vi svæver lidt i det synes jeg **[Mai:** (kommer med bekræftende lyde flere gange under MS's taletur)]

Lis: Det tænker jeg faktisk er en meget brugbar tilbagemelding fordi ehm jeg får i hvert fald lige den oplevelse af at den dag vi snakkede om det med telefontiden det synes I var vældig rart at der blev sagt det er noget vi bestemmer ikke?

MS: Ja og det er ikke helt sådan jeg mener det men **[Lis:** Nej men] med klare

³⁸ Findes på side 72-73 i transskriptionen og i optagelsen 02.12.32 – 02.14.20

udmeldinger [Lis: Ja] ja

Lis: Nogen klare rammer for hvornår vi blander os [Gruppen: (flere kommer med bekræftende lyde)] og hvornår vi ikke blander os

...

I sekvensen lægger AG ud med at fortælle, at hun næsten har vænnet sig til de ledelsesskift, hendes team har været igennem. I sit udsagn siger hun: ”Ja og man har også sådan nå jamen nu skifter vi igen nå men det gør vi jo så og så tror jeg egentligt vi har det sådan lidt nå jamen vi kan sgu klare os selv det finder vi nok ud af”, hvori hun gør brug af tre forskellige personlige pronominer: *man*, *vi* og *jeg*. Først benytter hun *man*, hvilket kan være en måde at distancere sig fra det, hun siger. Jeg kunne forestille mig, at hun var lidt tøvende omkring sit udsagn, da hun lagde ud, idet det kan opfattes som en kritik af ledelsen. På samme måde kan *vi* bruges til at inkludere de andre fra teamet, så hun ikke står alene med sin kritik. Efter første del af hendes udsagn kommer både Lis og Mai med bekræftende udtryk – Lis, der siger *ja*, og Mai, der nikker. Jeg forestiller mig, at AG måske føler sig mere berettiget i sin kritik på grund af bekræftelserne fra de to ledere og derfor i højere grad vil stå ved ytringen, idet hun herefter bruger det personlige pronomen *jeg*, da hun siger: ”... og så tror jeg egentligt...”. AG bruger desuden kraftudtrykket *sgu* til at understrege sin pointe, hvilket kan få den til at fremstå tydeligere. AG’s toneleje er lavt og en smule monotont gennem hele ytringen, og jeg mener, hun kommer til at fremstå trist og som om, hun søger medfølelse.

Lis er hurtig til at svare AG og siger: ”Jeg lytter faktisk også meget til at I siger og vi er faktisk ramt igen og det tænker jeg det er i hvert fald noget vi skal tage på os og det gør vi”. Her lægger Lis tryk på lytter, og understreger sit udsagn med styrkemarkøren *meget* samtidig med, at hun benytter det forstærkende adverbium *faktisk* to gange for på den måde at gøre klart over for AG, at hun er engageret, og at hun mener det, hun siger, alvorligt. Jeg antager, at Lis også opfatter AG’s ytring som udtryk for, at hun er ked af de skiftende ledere hos Team Øst, og da Lis siger: ”... vi er faktisk ramt igen...”, mener jeg, det er et forsøg på at udtrykke, at hun forstår AG’s ærgrelse. Hun bruger det personlige pronomen *vi*, hvilket kan være for at vise solidaritet med AG og hendes team. Lis forsøger ikke at bagatellisere AG’s ytring, men viser i stedet stor forståelse for, at teamet endnu engang er ramt af et lederskifte. AG bekræfter Lis’ udsagn både med lyde og med *ja ja*, og jeg formoder, at AG føler sig imødekommet. Lis fortsætter og siger, at det er noget, de skal tage på sig og kigger over på Mai og holder sin hånd over mod hende, hvortil Mai nikker anerkendende. Lis slutter af med et løfte om at imødekomme AG’s ytring om, at ledelsesskiftene påvirker hende og hendes team. Det tyder på, at AG accepterer Lis’ ytring og tilsagn om forbedring, idet hun siger: ”Det er godt”.

MS, som tidligere rakte hånden op, får nu ordet af Mai og fortæller, at selvom hendes team ikke har haft mange ledelsesskift, så er hun også i tvivl om, hvornår Mai er leder, og hvornår hun ikke er. Hun beholder taleturen i længere tid, selvom hun undervejs holder mindre pauser, og Mai kommer med bekræftende lyde flere gange, mens MS taler. Undervejs i taleturen kigger alle de pædagoger, jeg kan se på optagelsen, på MS, mens de forholder sig stille, hvilket giver anledning til at tro, at hun måske har en speciel status i gruppen, eller at de andre er vant til, at hun normalt siger noget interessant. MS begynder sin tale med at sætte en positiv tone, idet hun siger, at hun er meget enig i alt det positive, der er blevet sagt, og understreger det ved at sige, at hun er "...veldig veldig..." enig.

Lis overtager herefter taleturen og svarer MS anerkendende, idet hun siger: *"Det tænker jeg faktisk er en meget brugbar tilbagemelding fordi ehmm jeg får i hvert fald lige den oplevelse af at den dag vi snakkede om det med telefontiden det synes I var veldig rart at der blev sagt det er noget vi bestemmer ikke?"*. Her bekræfter Lis MS og giver udtryk for at værdsætte MS's tilbagemelding – hun bruger igen det styrkende adverbium *faktisk*, hvormed hun kan vise sit engagement i forhold til udmeldingen. Hun går videre til at fortælle, at da de en anden dag talte om et emne i gruppen, hvor ledere øjensynligt havde truffet en beslutning, oplevede hun det som rart for gruppen. Hun slutter ytringen af med et *ikke?*, som for at afprøve, om hendes oplevelse stemmer overens med gruppens oplevelse. Hvortil MS responderer, at det ikke var helt det, hun mente, men præciserer, at hun er interesseret i nogle klare udmeldinger fra ledelsen. Lis forsøger at imødekomme MS's forespørgsel ved at præcisere sit eget udsagn i forhold til MS's ytring: *"Nogen klare rammer for hvornår vi blander os og hvornår vi ikke blander os"*. Det udsagn bliver sagt højt og tydeligt og nærmest konstaterende, hvilket jeg forestiller mig er for at virke præcis og for at fremsætte en enkel sætning, som MS forhåbentligt kan anerkende. Hertil tilkendegiver flere i gruppen anerkendende, at de er enige.

Dialog i 5. sekvens?

I denne sekvens optræder Lis meget imødekommende og *bekræftende*, da AG giver udtryk for at være træt af situationen med de mange ledelsesskift. AG's udmelding er med til at skabe kongruens, idet hun får sat ord på, hvad der irriterer hende. Jeg mener dog, at hun kunne være mere eksplicit, i fald hun ønskede, at noget skulle gøres ved det, hun omtaler. Lis er dog hurtig til at opfange AG's hensigt og forholder sig meget empatisk til AG's udsagn. Da AG anerkender Lis' svar, antager jeg, at Lis' udmelding er godtaget af AG.

MS bidrager i sekvensen også til *kongruens*, da hun i en længere taletur giver udtryk for nogle områder, hun ikke er helt tilfreds med. Jeg mener, at hun får sagt det, hun vil, på saglig og produktiv vis, idet hun hiver et eksempel ind fra hverdagen, der illustrerer hendes tanker. Lis giver herefter udtryk for at være meget glad for tilbagemeldingen og bekræfter dermed MS i hendes udsagn. Lis bidrager endvidere med et andet eksempel fra hverdagen, der kan være med til at vise, hvor der skete noget godt i afdelingen i forhold til det, MS omtaler. Dette bekræfter MS, om end hun tilkendegiver, at hun ikke mener det helt så bogstaveligt, som Lis udlægger det. Også herefter kommer Lis med en *bekræftende* tilbagemelding, hvilket kan ses som et forsøg på at møde MS i hendes utilfredshed.

6. sekvens³⁹

Pædagerne er kommet tilbage fra gruppearbejdet i begyndelsen af mødet og er i gang med at fremlægge, hvad de er kommet frem til. Stemningen virker afslappet og rar, og gruppen smågriner og joker med hinanden og lederne undervejs. Denne sekvens finder sted, efter at tre grupper har fremlagt deres resultater fra gruppearbejdet.

...

Mai: Merete (MS) og Britta (BN) var sammen

MS: Jamen det er sådan nogenlunde the same shit havde jeg nær sagt [**Gruppen:** (griner højlydt)] eller der er ikke meget nyt

Mai: Så I er sådan en eh

MS: Vi har kaldt det tilsyn [**Mai:** ja] øhm [**Gruppen:** (nogle griner stadig)] jamen det var ikke sådan ment (henvendt til gruppen) [**Pædagog:** Nej det ved vi da godt (smågriner)] [**Lis:** (smågriner)] og så har vi kaldt det med samarbejde med fælles servicering af forældres pasningsbehov [**Mai:** (skriver på tavlen)]

Mai: Jeg sætter måske lige

MS: Så der er ikke sådan noget [**Mai:** (skriver på tavlen)] andet og nyt i det

Mai: (Vender sig mod gruppen) Susanne (SN)? [**SN:** ja] Hvem var du sammen med?

...

Mai nævner den næste gruppe, der skal fortælle, hvad de er nået frem til i deres gruppearbejde, MS og BN. MS svarer: "*Jamen det er sådan nogenlunde the same shit havde jeg nær sagt eller der er ikke meget nyt*", hvor hun begynder med at sige, at hende gruppe har fundet frem til *nogenlunde the same shit*, som de andre grupper, der har fremlagt. Hvis man ser udelukkende på sproget her – og altså ikke det parasproglige – kan hendes ytring tolkes til at være meget negativ, og det kan lyde, som om hun mener, at det, de

³⁹ Findes på side 9 i transskriptionen og i optagelsen 00.31.25 – 00.32.16

andre pædagoger har fremlagt, er noget *shit*. Når det rent sproglige i dette tilfælde kombineres med, hvad der sker parasprogligt, mener jeg dog, at kommunikationen får en helt anden betydning. For det første taler MS lavt, når hun bruger kraftudtrykket, og virker derfor ikke umiddelbart aggressiv. Desuden griner alle de andre pædagoger højt, da MS siger dette, hvilket jeg antager sker, fordi de er vant til, at dette er en del af MS's normale sprog, og derfor ikke bliver krænkede af hendes ytring – tværtimod. MS reviderer da også i samme udsagn og siger: "...eller der er ikke meget nyt". MS griner ikke med de andre pædagoger, hvilket jeg formoder hun gør for at signalere over for Mai, at hun på trods af sit ordvalg forholder sig seriøs til mødet. Frasen *havde jeg nær sagt* virker også som en svækkende styrkemarkør, der kan være med til at understrege, at hun ikke mente sit udsagn så hårdt, som det måske kunne lyde.

Mai smågriner også af MS's udtalelse, men går dog hurtigt videre med mødet og gør anslag til at skrive på tavlen, at MS og BN er enige i de andre pædagogers resultater. MS vælger dog at uddybe sit udsagn yderligere og fortæller mere specifikt, hvad hun og BN kom frem til i deres gruppearbejde. De andre pædagoger er ikke færdige med at grine, mens MS uddyber, og hun henvender sig i sit udsagn til dem og siger: "*jamen det var ikke sådan ment*", hvilket jeg formoder er for endnu engang at understrege, at hun ikke mente sin første ytring så alvorligt. En pædagog smågriner: "*Det ved vi da godt*", og Lis smågriner også, hvilket giver mig anledning til at tro, at også lederne har opfattet MS's udsagn som sagt i sjov.

På dette tidspunkt griner Mai ikke længere, men ser dog heller ikke sur ud – hun går videre med at skrive på tavlen, og MS slutter af med at udtrykke det samme, som hun begyndte med, dog med et mere gængs ordvalg: "*Så der er ikke sådan noget andet og nyt i det*". Mai spørger herefter til SN's gruppe. Jeg mener her, at Mai forsøger at holde gruppen på sporet i forhold til mødet og derfor ikke lader sig rive med af den useriøse stemning, der blev skabt af MS's udtryk.

Dialog i 6. sekvens?

I denne sekvens mener jeg, at MS's lidt provokerende udsagn virker som et forløsende element på mødet, hvilket får pædagogerne til grine højlydt. Jeg mener, at hendes humoristiske udmelding kan betragtes som en metakommunikativ kommentar til mødet, idet jeg forestiller mig, hun implicit får sagt, at det er de samme ting, der kommer op på tavlen. Ifølge Kristiansen og Bloch-Poulsen har *det usagte* i en organisation utrolig stor betydning for dialogens betingelser, og jeg mener her, at MS's udsagn kan betragtes som

en måde at få udtrykt noget, hun sidder og tænker på.

Gruppens og Lis' grin mener jeg kan være udtryk for, at de *anerkender* og *bekræfter* MS i hendes udsagn – på trods af den ekspressive formulering. Jeg mener, at det kan være med til at sende et signal til de andre pædagoger om, at de kan deltage i samtalen, selvom de måske ikke formulerer sig konventionelt. Selvom Mai ikke eksplicit bekræfter MS ved grin eller lignende, så antager jeg, at det faktum, at hun fortsat tager MS og hendes udsagn seriøst og skriver op på tavlen, også kan ses som en form for bekræftelse.

Mødeledelse?

Tidligere har jeg beskrevet, at Lis fungerer som den overordnede leder i afdelingen, HKD, mens det er Mai, der står for dette møde. Det er Mai, der er ordstyrer, og hende, der styrer mødets gang generelt. Undervejs i mødet følte jeg dog nogle gange, at Mais rolle som mødeleder blev usikker, og jeg ser nu på to sekvenser, hvor jeg mener, det kommer til udtryk. Jeg er interesseret i at undersøge, hvad der er på spil i disse situationer, og om det muligvis har betydning for kommunikationen på mødet og dettes udfald.

7. sekvens⁴⁰

Inden denne sekvens har der været talt om, hvad kerneydelsen indebærer, og hvad det er, der skal findes frem til på mødet. Flere pædagoger har udtrykt forvirring omkring dette, og de har forsøgt at finde en løsning. Lige inden sekvensen har MS eksplicit tilkendegivet, at hun føler sig forvirret over både mødet og dets formål. Lis har rakt hånden op, mens MS udtrykte sin forvirring.

...

Mai: Lis?

Lis: Ehm jeg jeg kan godt følge den forvirrethed lidt [**Mai:** (nikker)] fordi jeg tror måske vi skal prøve at være lidt konkrete om hvad er det vi skal snakke om i dag og det betyder ikke tænker jeg (rejser sig op og går hen mod tavlen) at de her to boller (peger på tavlen) de ikke er rigtig vigtige men det er måske et andet møde (lille pause) altså det kan let gå hen og blive for meget ik?

Mai: Men den der ik? (peger på tavlen) [**Lis:** (nikker) ja] den er nok også nok så vigtig [**Lis:** ja] for det er jo dem der køber vores vare

Lis: Og det er heller ikke fordi jeg er uenig i at jeres (henvender sig til gruppen) føde til at gå ud og gøre det arbejde I gør det får I her men så tænker jeg at det hører det måske er en snak vi skal tage næste gang vi mødes (*uff*) [**AB:** (rækker hånden op)] og så prøve at konkretisere tilsynsopgaven ikke? Fordi hvis jeg lige

⁴⁰ Findes på side 23-24 i transskriptionen og i optagelsen 00.51.40 – 00.54.01

skal følge dig [**AB**: (tager hånden ned igen)] Ulla (UM) i at det er vigtigt at få gjort konkret hvad det er vi laver i vores kerneydelse så så er det for mig tilsynsarbejdet I skal forfølge eller vi skal i dag

HK: (rækker hånden op) [**Mai**: Hanne (HK)?] Det er også fint lige at få det skilt ad jeg synes bare det hænger helt vildt meget sammen og det er så fint at lade den lande der (smågriner) [**Lis**: (bekræftende lyd)]

Lis: Du må heller ikke høre at jeg ikke synes den er vigtig for det synes jeg den er men jeg tror bare for at snakken skal blive konkret omkring tilsynet så kunne det være mit forslag at prøve at være konkrete omkring det

Mai: I fremtiden?

Lis: Nej nu

Mai: Ej vi skal ikke snakke ret meget om tilsyn synes jeg det skal vi næste gang [**Lis**: okay] men vi skal snakke om at tilsyn er en kerneydelse og det er vi jo fuldstændigt enige om alle sammen og så skal vi jo så senere finde ud af hvad ligger der så i det her tilsyn men men hvis nu man ser det som kerneydelsen som er noget der primært sker for at servicere de mennesker der ligger uden for vores butik ehm eller uden for kontoret fordi så er det dagplejere så er det børn så er det forældre

Mai: Er det sådan vi skal vælge at forst definere (lille pause) ordet kerneydelse?

Gruppen: (småsnakker)

UM: Når jeg tænker kerneydelse så så tænker jeg i hvert fald at børnene de er overset i det der

...

Mai lægger i dette uddrag ud med at give ordet til Lis, der rakte hånden op kort tid forinden. Lis giver udtryk for, at hun forstår, at MS er forvirret, og foreslår, at de skal være mere konkrete på mødet: *"...jeg tror måske vi skal prøve at være lidt konkrete om hvad er det vi skal snakke om i dag..."*. Midt i udsagnet rejser Lis sig op og går hen til tavlen for at pege på noget af det, der er blevet tegnet på tavlen. Mens hun peger på tavlen, siger hun: *"...og det betyder ikke tænker jeg (rejser sig op og går hen mod tavlen) at de her to boller (peger på tavlen) de ikke er rigtig vigtige men det er måske et andet møde (lille pause) altså det kan let gå hen og blive for meget ik?"*. Den nonverbale handling, Lis foretager i denne situation, mener jeg kan give udtryk for, at hun overtager styringen, idet hun rent fysisk placerer sig der, hvor Mai gennem det meste af mødet står. Det har dog ikke nødvendigvis negativ indvirkning på mødet, men jeg mener noget tyder på, at det påvirker Mai – da Lis i første omgang overtager taleturen, nikker Mai bekræftende til Lis' udsagn, men da Lis rejser sig og går op til tavlen, træder Mai tilbage og bekræfter ikke mere, mens Lis taler. Mai giver med sit kropssprog udtryk for at give Lis plads til at sige, det hun vil. På samme tid kigger Mai dog væk og sætter proppen på tuschen, hvilket kan være for at vise, at hun ikke er tilfreds med Lis'

overtagelse af mødesituationen.

Lis' udsagn er præget af flere svækkende styrkemarkører i form af *lidt, jeg tror måske* og *prøve*, og hun slutter af med at downgrade sit forslag ved at understrege, at det punkt, hun ikke synes, de skal fokusere på på mødet, stadig er et vigtigt punkt. Da hun siger: "...*det er måske et andet møde...*", henvender hun sig til pædagogerne ved at kigge ud på dem, mens hun siger det. Hun holder en lille pause efter sit udsagn, men da der ikke kommer nogen tilbagemeldinger, fortsætter hun: "...*altså det kan let gå hen og blive for meget ik?*" – denne gang henvendt til Mai.

Jeg forestiller mig, at Mai kunne opfatte Lis' udsagn som en indirekte kritik af sig, da det er Mai, der står for mødet, og Lis foreslår en ændring i forhold til mødets nuværende forløb. Da Lis har fremsat sit forslag, overtager Mai taleturen og giver udtryk for, at hun ikke er enig i Lis' udsagn: "*Men den der ik? (peger på tavlen) den er nok også nok så vigtig for det er jo dem der køber vores vare*". Da Mai begynder sin ytring, svarer Lis hurtigt *ja* og trækker sig fysisk tilbage og væk fra tavlen. Hun sætter sig ned og svarer tilbage: "*Og det er heller ikke fordi jeg er uenig...*", men at det er en snak, de skal tage på næste møde. Hun mener, at det, de skal gøre på dette møde, i stedet er at konkretisere *tilsynsopgaven*, som er et af de kernepunkter, pædagogerne er kommet frem til på mødet. Desuden inddrager hun sidst i udsagnet en af pædagogerne, UM, der tidligere har efterlyst en mere konkret tilgang til kerneydelsen: "*Fordi hvis jeg lige skal følge dig Ulla (UM) i at det er vigtigt at få gjort konkret hvad det er vi laver i vores kerneydelse så så er det for mig tilsynsarbejdet I skal forfølge eller vi skal i dag*". Denne sidste ytring kan fungere som belæg for hendes udspil, idet hun hermed giver udtryk for, at det er for pædagogernes skyld. Hun lægger ud med at bruge det personlige pronomen *I*, men skifter hurtigt over til *vi*, hvilket jeg forestiller mig er for at signalere, at det er en fælles proces, der inkluderer både lederne og pædagogerne.

Mens Lis udtaler sig, rækker AB hånden op for at få ordet, men hun tager hånden ned igen, imens Lis fortsætter sin taletur. På mødet er det Mai, der giver ordet til de personer, der rækker hånden op, og jeg har også indtrykket af, at Mai ser AB's hånd, men hun lader Lis fortsætte taleturen. Mai undlader dog at kommentere på Lis' udsagn og giver i stedet ordet videre til HK, der lige har rakt hånden i vejret. HK bekræfter i første omgang Lis, idet hun siger, at det er fint at få skilt tingene ad, men hun giver også udtryk for ikke at være helt enig i Lis' idé om at gemme en del af det, der bliver diskuteret på mødet, til en anden gang. Hun siger: "...*jeg synes bare det hænger helt vildt meget sammen og det er så fint at lade den lande der*" og smågriner. I dette udsagn bruger hun en styrkemarkør til at understrege, at hun ikke

er enig, da hun siger, at hun synes, det hænger *belt vildt meget* sammen, men downgrader med det samme sin udtalelse ved at sige, at det fint ikke at tale mere om det. Da hun smågriner efter udsagnet, tolker jeg det som om, at hun blot ville lade de andre vide, at hun ikke er enig, og hun måske ikke føler behov for at tage en diskussion om emnet.

Lis bekræfter HK i hendes udmelding og siger: *"Du må heller ikke høre at jeg ikke synes den er vigtig for det synes jeg den er..."*. I denne ytring understreger hun over for HK, at hun mener, det er et vigtigt punkt at tale om – hun bruger et finit verbal i form af *må* og formulerer sin ytring som en slags befaling. Da jeg mener, at hun i sin udtalelse forsøger at imødekomme HK's indvending, antager jeg, at "befalingen" blot fungerer som en slags upgrader i forhold til hendes udsagn. Lis siger herefter i samme udsagn: *"...jeg tror bare for at snakken skal blive konkret omkring tilsynet så kunne det være mit forslag at prøve at være konkrete omkring det"*. Mai spørger, om hun mener, at de skal konkretisere tilsynet i fremtiden, hvortil Lis svarer: *"Nej nu"*. Mai siger henvendt til Lis: *"Ej vi skal ikke snakke ret meget om tilsyn synes jeg det skal vi næste gang..."*. Dette bliver sagt lavt, og det kan virke som om, at Mai ikke mener, at det er nødvendigt at involvere hele gruppen i det, de to ledere taler om. Jeg kunne forestille mig, at Mai, i sin rolle som mødeleder, ikke er interesseret i to konfliktende udmeldinger omkring, hvad der skal foregå på mødet. Jeg antager, at selvom Lis ikke er den styrende leder i forbindelse med mødet, så har hun en høj status i kraft af sin rolle som overordnet leder for hele afdelingen – også i denne situation. Derfor kan det have en uheldig effekt på mødet, hvis de to ledere ikke er enige om, hvad der skal foregå, idet man kunne forestille sig, at pædagogerne ville blive forvirrede over det egentlige formål med mødet. Lis er dog hurtig til at anerkende Mais udtalelse med et *okay*, samtidigt med at hun bukker hovedet og nikker svagt. Jeg tror, at Lis i denne situation er bevidst om sin status som afdelingsleder på den ene side og som sekundær leder i forbindelse med dette møde, hvor Mai er i første position.

Jeg formoder, at Mai føler, at hun må træde i karakter som mødeleder, og hun hæver stemmen en anelse for at henvende sig til hele gruppen, mens hun kigger ud på dem og siger: *"...men vi skal snakke om at tilsyn er en kerneydelse og det er vi jo fuldstændigt enige om alle sammen og så skal vi jo så senere finde ud af hvad ligger der så i det her tilsyn men men hvis nu man ser det som kerneydelsen som er noget der primært sker for at servicere de mennesker der ligger uden for vores butik ehm eller uden for kontoret fordi så er det dagplejere så er det børn så er det forældre"*. I dette udsagn forsøger Mai at gøre det klart, hvad mødet handler om, og hvad planen er for resten af mødet. Hendes udsagn: *"...det er vi jo*

fuldstændigt enige om alle sammen...”, er af deklarativ karakter, idet hun bruger det finitte verbal *er* og desuden understreger ved brug af styrkemarkøren *fuldstændigt*. På den måde kommer hun til at virke meget sikker i sit udsagn, hvilket formentlig også er hendes intention, da hun her prøver at forsikre pædagogerne om, hvad mødets formål og afdelingens kerneydelse er.

Jeg har en fornemmelse af, at det verbale sprog indimellem kan virke rodet og usammenhængende, når det bliver nedfældet på skrift. Jeg mener, at Mais udsagn virker rodet og det ikke kun, fordi det er nedskrevet. Når jeg hører hende tale på videoen, mener jeg stadigvæk, at ytringen er forvirrende – blandt andet fordi det er en længere sætning uden deciderede pauser, hvor hun kæder flere bisætninger sammen, som ikke umiddelbart hænger sammen. Til gengæld holder hun pauser inde midt i sætningerne, rundt om enkelte ord, hvilket kan bevirke, at det kan være svært at udtrække en samlet mening ud fra hendes udsagn. Selvom Mai formentligt forsøger at skabe klarhed for pædagogerne, mener jeg, at hendes ytring kan være med til yderligere at forvirre pædagogerne. Der er da heller ikke nogen af pædagogerne, der svarer tilbage på Mais udtalelse på trods af, at hun henvender sig ud til gruppen, mens hun taler.

Mai har altså nu meddelt og opsummeret over for gruppen, hvad kerneydelsen er – nemlig *tilsyn*. Efter sin ytring vælger hun dog at inddrage de andre i gruppen, idet hun spørger: *”Er det sådan vi skal vælge at først definere (lille pause) ordet kerneydelse?”* Igen mener jeg, at det kan give anledning til forvirring, da hun allerede meget klart har givet udtryk for, hvad kerneydelsen er og nu spørger til definitionen af ordet kerneydelse. Der er ikke nogen fra gruppen, der umiddelbart tager taleturen for at svare på Mais spørgsmål – i stedet småsnakker nogle af pædagogerne indbyrdes, men det er ikke til at høre, hvad de taler om. Efter en lille pause tager UM taleturen og svarer: *”Når jeg tænker kerneydelse så så tænker jeg i hvert fald at børnene de er overset i det der”*, og mødet fortsætter med yderligere snak om, hvad kerneydelsen er.

Dialog i 7. sekvens?

I begyndelsen af denne sekvens bekræfter Lis eksplicit MS i den forvirring, hun føler. På samme tid giver hun også udtryk for at forsøge at finde ud af, hvad løsningen på problemet kan være – her mener jeg, at hun gør brug af det dialogiske element *opsporing* ved eksempelvis at bruge nøgleudtryk fra MS udsagn. Herefter går hun dog i gang med at fortælle, hvad hun synes, de skal gøre nu på mødet, hvor jeg forestiller mig, at hun kunne have spurgt resten af gruppen (og i dette tilfælde specielt MS) frem for at antage, hvad problemet var. Jeg kunne forestille mig, at pædagogerne vil have

sværere ved at sige Lis imod i hendes udsagn på grund af hendes rolle som leder, end hvis det havde været en anden pædagog. Derfor mener jeg, at hun ved hjælp af opsporing i stedet ville kunne inddrage gruppen i, hvad der skal ske på mødet.

Den dialogiske kompetence *kongruens* beskrives af Kristiansen og Bloch-Poulsen som det at skabe overensstemmelse mellem det sagte og det usagte i en organisation. Jeg mener dog også, at det kan være med til at skabe unødigt forvirring, når de to ledere, Mai og Lis, i denne sekvens ikke er enige om, hvad der skal foregå. På den måde mangler der kongruens i forhold til deres kommunikation over for pædagogerne, hvilket jeg ikke mener er hensigtsmæssigt i forhold til at skabe produktive rammer for kommunikationen.

I slutningen af sekvensen fortæller Mai, hvordan hun mener, at kerneydelsen skal defineres, men slutter dog også af med at spørge gruppen, om de er enige i hendes udlægning af kerneydelsen. Umiddelbart kunne det her se ud som om, at hun her giver udtryk for *perspektivrefleksion*, idet hun er villig til at sætte spørgsmålstegn ved sit eget perspektiv, og dermed åbne op for en udviklende kommunikation i fællesskab med resten af gruppen. Men da hun allerede har givet et meget klart svar på sit eget spørgsmål, lige før hun stiller spørgsmålet, mener jeg at det kan komme til at fremstå som et slags ”pseudospørgsmål”. Hvis hun vitterligt var interesseret i pædagogernes mening, ville det formentligt have været mere givende, at undlade selv at komme med en så tydelig og deklarativ udmelding om kerneydelsen. Dermed mener jeg, at *perspektivrefleksion* med fordel kunne have været brugt her, ved at Mai foretog en afsøgning og spurgte direkte frem for at forestille sig, hvordan tingene var.

8. sekvens⁴¹

Denne sekvens finder sted på et tidspunkt i mødet, hvor pædagogerne er i gang med at fremlægge de ”gode historier” fra arbejdet, de er blevet bedt om at have med. I denne sekvens stiller Lis dog et helt konkret spørgsmål angående den nye ledelsesstil, der er blevet indført:

...

Lis: Jeg kunne så godt tænke mig at stille jer et spørgsmål det kan godt være at I ikke lige kan svare på det men noget af det jeg kunne godt blive nysgerrig efter det er kan I mærke sådan rent ledelsesmæssigt at der er sket noget? (lille pause)
[Pædagog: (sagt lavt) ja] **[Gruppen:** (flere bekræfter med ja)] **[SN:** Det synes jeg helt klart] og hvad kan I mærke?

SN: Altså det at jeg at jeg synes at jeg kan mærke er I er blevet meget mere klar

⁴¹ Findes på side 69-70 i transskriptionen og i optagelsen 02.08.40 – 02.10.19

på jeres positioner [**Lis**: (bekræftende lyd)] altså hvad er det I hver især skal stå for [**Lis**: (bekræftende lyd)] det synes jeg er meget meget mærkbart (nikker)

UM: (rækker hånden op)

Mai: Ulla (UM)?

UM: Jeg tænker også den meget større opmærksomhed der er på rammer eh synes jeg er meget tydeligt

AB: (rækker hånden op)

Mai: Annie (AB)?

AB: Det er absolut [**HK**: (rækker hånden op)] mærkbart at jeg ikke længere skal med ud og ansætte [**Lis**: (smågriner)] en dagplejer selvom det er jeg måske også lidt ked af (smågriner) men jeg kan da i hvert fald mærke at det også letter meget og det letter også meget at Lene hun har taget visitationen [**Gruppen**: (flere bekræfter med ja og med nik)] det er helt fantastisk (ryster på hovedet) helt sikkert det kan virkelig mærkes

Lis: Ja

Mai: Hanne (HK)?

HK: Men også det at jeg synes at ansvarsfordelingen er mærkbar helt ud i et ja eller et nej (lille pause) det synes jeg simpelthen [**Lis**: (bekræftende lyd)] er så skønt [**Mai**: Ja] og så er jeg enig i det de andre har sagt så det er mærkbart (lille pause) på en positiv måde set med mine briller (pause) [**Mai**: Ja]

BN: (rækker hånden op)

Mai: Britta (BN)?

...

Da Lis har stillet sit spørgsmål, er der en lille pause, før flere af pædagogerne bekræfter med både *ja* og lyde, og SN siger: "*Det synes jeg helt klart*". Hendes spørgsmål er i første omgang lukket, idet hun stiller det på en måde, der ikke lægger op til uddybelse. Derfor bruger hun hurtigt et åbent spørgsmål, for at få uddybet pædagogernes svar: "...og hvad kan I mærke?". SN tilkendegiver, at hun synes, lederne er blevet mere klare på deres positioner, hvortil Lis et par gange meget lavt kommer med bekræftende lyde. Da SN er færdig med sit udsagn, er der dog ikke nogen, der overtager taleturen eller bekræfter hende – i stedet rækker UM hånden op og får ordet af Mai. Hun nævner, at det er tydeligt, at der er større fokus på rammer. Herefter er der igen ingen, der siger noget, og AB rækker hånden op og får ordet af Mai. AB nævner, hvordan tingene personligt har ændret sig for hende, efter den nye ledelsesstil: "*Det er absolut mærkbart at jeg ikke længere skal med ud og ansætte*", hvilket får Lis til at smågrine. AB fortæller også, at det har lettet meget, at Lene har overtaget visitationen, hvortil flere af pædagogerne bekræfter med både *ja* og *nik*. Hun slutter af med at upgradere sit udsagn ved at sige: "*det er helt fantastisk helt sikkert det kan*

virkelig mærkes”, og på samme tid ryster hun på hovedet, hvilket, jeg kunne forestille mig, er for at vise hvor rart det er – det er næsten utroligt og deraf rysten på hovedet. Lis bekræfter lavt med et *ja*, og Mai giver taleturen videre til HK, som rakte hånden op, mens AB fortalte.

HK giver udtryk for, at hun synes, den nye ansvarsfordeling kan mærkes helt ud i hver beslutning og siger, at det er skønt. Undervejs i udsagnet holder hun små pauser, hvor ingen overtager taleturen, og hun fortsætter sin udtalelse. Lis kommer med en bekræftende lyd under udsagnet, og Mai bekræfter også med et *ja* undervejs. Da HK er færdig med at tale, kommer der igen en lille pause, hvorefter Mai siger *ja* igen og giver ordet til Britta, der i mellemtiden har rakt hånden op.

Dialog i 8. sekvens?

I sekvensen er der mange pauser, hvor ingen umiddelbart overtager taleturen – jeg mener, at den person, der stiller et spørgsmål, ofte er ivrig efter at få svar og uddybelser og derfor stiller flere og flere uddybende spørgsmål. I dette tilfælde er det dog begrænset, hvor meget Lis deltager i snakken, hvilket jeg anser som, at hun giver plads til, at pædagogerne kan tænke over deres svar uden at være presset til at deltage. Dette er et tegn på den dialogiske kompetence *afslappet parathed*, som Kristiansen og Bloch-Poulsen omtaler. Det er ifølge de to forfattere en svær disciplin, der kun sjældent udøves i organisationer, hvor det ofte handler om at komme hurtigt frem til et svar og træffe en beslutning. På den måde kan Lis være med til at skabe en rolig stemning, der ikke producerer unødvendig stress hos pædagogerne.

Jeg mener dog, at Lis kunne have optrådt mere bekræftende i situationen, hvis hun gerne ville have flere og mere uddybende svar. Hun kommer med bekræftende lyde flere gange, mens de responderende pædagoger taler, men når de er færdige med at tale, sker det, at de ikke får nogen respons. Jeg antager, at dette kan virke hæmmende på kommunikationen, idet nogle måske ikke føler sig trygge ved at besvare Lis' spørgsmål, på grund af de manglende eksplicitte bekræftelser.

6.5 Mønstre i analysen

Jeg har nu undersøgt kommunikationen på mødet i HKD ved hjælp af en kontekstanalyse, en mikroanalyse og en afsøgning af dialogiske elementer og mangel på samme. I dette afsnit søger jeg at skabe et overblik over, hvad jeg overordnet fandt frem til i analysen. Med udgangspunkt i både mine intuitive oplevelser på selve mødet inden analysen og nu med også på baggrund af mikroanalysen beskriver jeg, hvad der skete på mødet.

I det store hele har jeg oplevelsen af, at kommunikationen for det meste forløb uhindret, men der var dog tidspunkter, hvor der opstod episoder eller andet, der kan have været hæmmende for mødets forløb. Med afsæt i syvtrinsmodellens sidste punkt⁴² kigger jeg nu på mønstre i kommunikationen. Idet jeg i forvejen har inddelt analysen i temaer, der på sin vis illustrerer visse mønstre på mødet, vil jeg kigge på andre mønstre, der ikke nødvendigvis kan fordeles under temaerne.

6.5.1 Mikroanalysen

Først og fremmest mener jeg, at der på mødet er en del forvirring om selve mødets formål og derunder det, der bliver talt om på mødet. Det sker flere gange undervejs på mødet, at pædagoger giver udtryk for at være usikre på, hvad der tales om. I de sekvenser jeg har valgt at kigge på handler to af dem eksplicit om denne forvirring, men i flere af de andre sekvenser er der også udtryk for en forvirring. Når jeg har valgt at kigge på to sekvenser under temaet ”Mødets formål” er det fordi jeg – ligesom ved de andre temaer – havde en fornemmelse af, at noget skete i de udvalgte sekvenser. I disse to sekvenser mener jeg ikke, at den udtrykte forvirring bliver ubehagelig eller hæmmende for kommunikationen, idet den bliver ytret tydeligt og direkte til lederne.

I første omgang er det en af pædagogerne, der stiller spørgsmålstejn ved mængden af punkter, de forskellige pædagoger kom frem til i deres gruppearbejde. Mai havde tydeligt nævnt, inden pædagogerne gik ud til gruppearbejdet, at de skulle finde frem til tre punkter i hver gruppe, men nu er flere af pædagogerne ved at nævne flere end de tre. Pædagogen, der fremsiger sin undren, bliver bekræftet af både en anden pædagog og af Lis. Mai melder sig herefter på banen og forsøger på en, mener jeg, usikker måde at forklare, hvorfor hun nu ”tillader” mere end de tre punkter. Hendes usikkerhed på dette tidspunkt kommer jeg ind på lidt senere i denne opsamling, idet jeg mener, der flere gange på mødet er udtryk for denne usikkerhed hos Mai. I dette tilfælde, antager jeg, at det lykkes for

⁴² Se modellen på side 43-44

pædagogen at påvirke mødet ved at fremsætte sin undren, og Mai ”sætter et punktum” for det spørgsmål hun selv lige har stillet. Jeg mener, at dette på den ene side kan være med til at vise de andre pædagoger, at hvis der noget de ikke er helt tilfredse med, så kan det godt betale sig at udtale sig. Dog formoder jeg også, at nogle kan føle en medlidenhed med Mai i situationen, og derfor ikke vil have lyst til at sætte hende i den situation igen.

Situationen i anden sekvens handler ikke om mødets struktur, men om tvivlen om hvad kerneydelsen egentligt handler om. Her er det pædagogen HK, der fremsætter sin tolkning af, hvad og hvem kerneydelsen handler om. Lis imødekommer hendes udmelding og kommer med et forslag på baggrund af denne, og Mai er i gang med at skrive det nye forslag på tavlen. HK virker dog ikke helt tilfreds med tilbagemeldingen, og underbygger sin første udmelding ved at erklære, at mødet handler om trivsel i afdelingen. Her svarer pædagogen MS dog tilbage – på samme deklarativer måde – at mødet handler om at snakke om kerneydelsen. Herefter går taleturen lidt frem og tilbage mellem HK, MS, Lis og Mai, og til slut i sekvensen tilbyder Lis endnu en løsning, som hurtigt bliver godtaget af Mai, der går i gang med at skrive på tavlen. HK har dog ikke tilkendegivet en accept af dette forslag, og først da pædagogen GK fremsætter et andet løsningsforslag i form af et enkelt ord, er HK tilfreds. HK tilkendegiver meget tydeligt sin tilfredshed med dette nye ord, hvilket jeg mener, kan tolkes som implicit kommentar til Mai og Lis, hvis forslag hun ikke accepterede. Dermed mener jeg, at der her er tegn på en form for stridighed mellem HK og de to ledere. HK har været i afdelingen i næsten lige så lang tid som Lis, og i 11 år længere end Mai, som i mellemtiden er blevet afdelingsleder. Jeg antager, at HK, i forhold til nogle af de andre pædagoger, føler sig berettiget til at blive hørt – gennem hele mødet er HK den pædagog, der har mest taletid.

Jeg fornemmede også at de to ledere, Mai og Lis, havde forskellige tilgange til mødet og syn på mødets formål. Lis er afdelingens overordnede leder, mens Mai har styringen på mødet, og det er Mai, der rent fysisk står op foran pædagogerne under mødet og hende, der giver ordet til deltagerne, når de rækker hånden op. Jeg mener ikke, at rollefordelingen mellem de to altid gav sig til udtryk, som et hæmmende element, men der var dog tidspunkter, hvor jeg formoder, at det gav anledning til forstyrrelser på mødet. Dette fandt eksempelvis sted på et tidspunkt, hvor pædagogen MS gav udtryk for at være forvirret omkring, hvad kerneydelsen indebærer, hvor Lis får ordet af Mai, og kommer med en bekræftende og empatisk ytring som svar til MS. Lis siger, hvad hun mener, der skal til for, at det, de

hidtil er nået frem til på mødet, skal blive mere overskueligt – mens hun gør dette, rejser hun sig op og går op til tavlen. Mai giver herefter udtryk for ikke at være enig i Lis' udsagn, og Lis trækker sig tilbage og sætter sig ned. Lis henvender sig herefter til gruppen og siger, at det heller ikke er fordi hun er uenig, men at dén snak måske skal gemmes til et andet møde. Hun finder herefter belæg i en anden pædagog, der tidligere har ytret et ønske om en mere konkret tilgang til kerneydelsen, og giver igen sit bud på, hvad det er, der nu skal gøres på mødet. Dette giver HK dog udtryk for ikke at være helt enig i, idet hun synes det hænger meget sammen med det, de skal finde ud af på mødet i dag. Lis bekræfter HK i, at det er et vigtigt punkt, men at hun mener, de skal være mere konkrete omkring tilsynet i dag. Dette er Mai ikke enig i, og hun overtager taleturen og siger, at der ikke skal tales ret meget om tilsyn i dag og fortæller så, hvordan kerneydelsen skal forstås.

Forskellen på Lis' og Mais kommunikation i ovenstående eksempel består i høj grad i deres forpligtelse på de udsagn, de kommer med. Lis er meget downgradende i sine udsagn og bruger flere svækkende styrkemarkører samtidigt med, at hun rent fysisk trækker sig tilbage, da Mai udtrykker uenighed med Lis' forslag. Mai derimod gør i sine udsagn brug af styrkemarkører, der understreger hendes ytringer og som får hende til at virke meget sikker i sine udmeldinger. Jeg mener, at Lis i kraft af sin rolle som overordnet leder i afdelingen formentlig føler sig nødsaget til at svække sit udsagn for ikke at virke for dominerende over for Mai, som på den anden side må træde i karakter på grund sin rolle som mødeleder. Jeg forestiller mig, at denne ordveksling mellem de to ledere kan virke yderligere forstyrrende for pædagogerne, idet de her ser, at heller ikke lederne er helt sikre på, hvad der skal foregå.

Overordnet set mener jeg, at de to ledere har en forskellig tilgang til mødet og derfor også forskellige måder at tackle situationerne på mødet på. Som mødeleder har Mai et ansvar for at mødet bliver gennemført og dagsordenen bliver fulgt – jeg har desuden indtrykket af, på baggrund af det indledende møde med de tre ledere, at det generelt er Mai, der står for at kommunikere ændringer og lignende ud til pædagogerne. Derfor forestiller jeg mig, at Mai allerede tænker på, hvordan hun skal bruge de punkter, de kommer frem til på mødet, i forhold til det næste møde og de efterfølgende værktøjer fra stressværktøjet "Vi finder os ikke i stress!". Selvom Lis overordnet set har den øverste stilling i forhold til Mai, formoder jeg ikke, at hun har samme overblik over, hvad eksempelvis resultaterne fra mødet skal bruges til – det er Mais opgave. Derfor forestiller jeg mig, at

Lis har nemmere ved at være imødekommende og anerkendende over for pædagogerne, når de kommer med kritik og undren. Mai er formentligt mere bevidst om dagsordenen og de fremtidige opgaver for afdelingen, og er derfor nødt til at styre mødet hårdere og undgå for store afvigelser fra dagsordenen.

6.5.2 Dialog på mødet

På mødet var der tegn på dialogiske elementer flere gange i de udvalgte sekvenser.⁴³ I det følgende vil jeg dog ikke se på dialogen i de enkelte sekvenser, men snarere sammenfatte de steder, hvor disse elementer kom til udtryk, for at danne et overblik over, hvilke dialogiske elementer, der var i spil.

Generelt har jeg på baggrund af analysen en fornemmelse af, at den dialogiske kompetence, der havde mest indflydelse på mødet var *kongruens* – det vil sige den kompetence, der handler om *det sagte* og *det usagte* i organisationer – både når det var tilstede, og når det ikke var. De gange hvor jeg havde en fornemmelse af, at der skete noget ubehageligt i kommunikationen, havde det ofte at gøre med ytringer, der forblev lavmælte og hviskende. Pædagogerne der stod bag disse utilfredse og lave ytringer, gav ikke lederne mangel på chance for at imødekomme utilfredsheden og eventuelt tilpasse mødet i forhold til utilfredsheden, hvilket dialogisk set kan betragtes som *mangel på kongruens*.

I analysen kan jeg se eksempler på, at lederne Mai og Lis tackler de lavmælte udtalelser forskelligt.⁴⁴ Eksempelvis ytrer pædagogen AH utilfredshed omkring mødets fremgang, men så lavt, at jeg ikke har indtrykket af, at lederne kan høre præcis, hvad der bliver sagt. Jeg kan dog høre på optagelsen, at mikrofonen på lederens bord opfanger en vis småsnakken på tidspunktet. Her ser Mai dog ud til vælge ikke at gøre noget ved denne småsnakken, men ignorerer den i stedet. Dette kan have flere virkninger: de kommer hurtigt videre med mødets dagsorden uden at bruge ekstra tid på eventuel utilfredshed eller frustration. Det kan dog også have den effekt, at pædagogen for det første ikke ønsker at deltage i mødet og for det andet spreder en dårlig stemning til dem, der sidder nærmest, og som kan høre, hvad hun hvisper om. Dermed kan AH via sine udtalelser måske trække andre pædagoger med i sin utilfredshed, hvilket jeg formoder på længere sigt kan give en uvillighed mod lederne og mødets dagsorden. Da de \neg lavmælte ytringer og den generelle småsnak fortsætter i længere tid, mener jeg, at man kan argumentere for, at det kunne have været givtigt, hvis Mai i kraft af sin mødelederrolle brugte tid på at undersøge, hvad

⁴³ Her må jeg igen understrege, at deltagerne på mødet ikke har været undervist eller trænet i de dialogiske kompetencer, og jeg er her blot har undersøgt, hvordan dialogen (ubevidst) kommer til udtryk og hvilken effekt, det har på kommunikationen og mødet.

⁴⁴ Jeg er bevidst om, at dette ikke nødvendigvis er et udtryk for, at de to ledere altid griber lignende situationer an på disse måder. I et andet tilfælde kunne måden at tackle en lignende situation muligvis være omvendt. Jeg kan kun forholde mig til det, der kommer til udtryk i de sekvenser, jeg har beskæftiget mig med.

problemet var, for på den måde at søge *kongruens* på mødet. Som mødeleder har Mai en stor indflydelse på, hvordan mødet skal foregå, og jeg mener her, at hun kan bidrage til dialogen ved at spørge ind til deltagerne og dermed søge at skabe klarhed.

På et andet tidspunkt i en anden sekvens opstår der igen småsnakken omkring pædagogernes bord. I dette tilfælde mener jeg, at Lis forsøger at imødekomme og italesætte pædagogernes lavmælte irritation. Hun kommer med en ytring henvendt både til Mai og til pædagogerne, hvor hun giver udtryk for et løsningsforslag, som jeg forestiller mig, at hun mener kan være med til at afhjælpe pædagogernes frustration. På den måde mener jeg, at hun kan være med til at bringe *kongruens* mellem det sagte og det usagte. Jeg tolker løsningsforslaget som en appel til pædagogerne om at være optimistiske og fortsat deltagende i mødet. Hun giver ikke eksplicit udtryk for at vide, hvad pædagogernes irritation går ud på og derfor mener jeg, at hendes udsagn kan være givtigt i denne sammenhæng.

Dette indikerer to forskellige måder at tilgå de lavmælte kommentarer, der kommer undervejs i mødet, hvor jeg mener, at de begge kan have deres berettelse i forskellige situationer. I de to ovenstående eksempler, mener jeg dog, at Lis' tilgang er mest frugtbar i situationen, og jeg har en formodning om, at Mais løsning gav grobund for mere småsnakken blandt pædagogerne.

På mødet mener jeg dog generelt, at flere af pædagogerne var med til at skabe kongruens, når de følte sig frustrerede over forskellige ting, idet de italesatte disse frustrationer. De eksempler jeg har medtaget, hvor dette sker, mener jeg viser, hvordan italesat forvirring og undren kan være med til at åbne op for en udviklende kommunikation, da det i modsætning til de lavmælte kommentarer giver mulighed for at frustrationer kan imødekommes og tages til efterretning. Mange af de kommentarer, der omhandlede undren, kritik eller frustrationer, gik på mødets udvikling og ikke så meget på selve kommunikationen, men jeg mener dog, at de kan betragtes som *metakommentarer* til mødet, der også kan være med til at involvere pædagogerne, da de muligvis føler, at deres bemærkninger bliver taget seriøst af ledelsen.

På samme måde mener jeg, at de mange *bekræftende* lyde og ord undervejs bidrog til en generelt positiv stemning på mødet, idet jeg tolker de bekræftende lyde som udtryk for, at deltagerne lytter til hinanden og ved hjælp af disse små tilbagekanaliseringer motiverer den anden part til at fortsætte sin tale. Dette kan altså være med til at involvere pædagogerne i arbejdet på mødet. Som eksempel på dette kan jeg henvise til Lis, der

imødekommer AG's frustration over, at opleve gentagende lederskift. Lis virker solidarisk og *empatisk*, idet hun siger, at hun lytter meget til det, der bliver sagt. Jeg har en fornemmelse af, at hendes *anerkendende* respons til AG er med til, at pædagogen MS føler sig tryk ved derefter selv at fremsætte sin egen frustration. Dermed mener jeg, at Lis' imødekommende attitude kan være med til at understøtte fremkomsten af kongruens i kommunikationen.

Flere gange opstår der på mødet en vis uenighed enten om mødets indhold eller om kerneydelsen, og denne uenighed bliver tilgået forskelligt i forskellige situationer. På et tidspunkt har pædagogen MS udtrykt en forvirring omkring mødets formål, og herefter taler Lis og Mai om, hvad kerneydelsen indebærer, og hvad der skal nås på mødet. Det lader dog ikke til, at de finder frem til nogen løsning og Mai slutter i sekvensen af med meget eksplicit at fortælle, hvad kerneydelsen er, og hvad den indebærer. Herefter stiller hun spørgsmålet til pædagogerne, om det er sådan, de skal definere kerneydelsen. Her mener jeg, at der er tale om et slags "pseudospørgsmål", idet hun allerede har givet svaret meget tydeligt inden da. Hvis hun virkelig var interesseret i pædagogernes ublu mening, ville det formentligt have været mere frugtbart, at undlade selv at komme med en så tydelig og deklarativ udmelding om kerneydelsen. Dermed mener jeg, at den dialogiske kompetence *perspektivrefleksion* med fordel kunne have været brugt her. Det handler netop om afsøgning og om reelt at spørge direkte frem for at forestille sig, hvordan tingene er.

Endelig mener jeg, der er et udtryk for en dialogisk kompetence, der ellers – ifølge Kristiansen og Bloch-Poulsen – kun sjældent finder sted i organisationer, nemlig *afslappet parathed*. På et tidspunkt på mødet stiller Lis et åbent spørgsmål til pædagogerne omkring den nye ledelsesstil, der er blevet indført. Herefter svarer flere af pædagogerne på Lis' spørgsmål, mens Lis kun meget lavt kommer med *bekræftende* lyde undervejs. Flere gange efter en pædagog har afsluttet sin respons til Lis, kommer der ikke nogen tilbagemelding eller anerkendelse fra Lis. Jeg mener, at dette kan have to effekter: pædagogerne får meget tid til at tænke over deres svar uden at blive presset af opfølgende spørgsmål og lignende. Jeg betragter det som, at Lis i situationen befinder sig i tilstanden *afslappet parathed*, idet jeg mener, hun her går ned i tempo og har mulighed for at reflektere over de svar, pædagogerne kommer med – frem for blot springe til nye spørgsmål igen og igen. På den anden side kan den manglende bekræftelse også bevirke, at nogle pædagoger ikke har lyst til at give sin mening til kende. *Bekræftelse* kan medføre en form for tryk, som jeg mener, mangler en anelse i denne situation.

Jeg har nu set på, hvad der overordnet var på spil på mødet i HKD, og mener ud fra min analyse, at medarbejderne i HKD – både lederne og pædagogerne – benytter sig af ganske mange dialogiske elementer, selvom de formentlig ikke er klar over dette. Den ubehagelige kommunikation der opstår på mødet, ser ud til at kunne afhjælpes ved at medarbejderne og lederne blev mere opmærksomme på kommunikationen, så der på den måde blev en større overensstemmelse mellem det sagte og det usagte. Derfor kunne jeg forestille mig, at træning i de dialogiske kompetencer ville være et givende proces for denne afdeling, der måske på den måde kan opnå en kommunikation, der er endnu mere produktiv og udviklende. Jeg går nu videre til at besvare min problemformulering og mine arbejdsspørgsmål i den afsluttende del af specialet – konklusionen.



7 Konklusion

Jeg kan nu på baggrund af henholdsvis min teoretiske gennemgang af dialogbegrebet, min mikroanalyse og mine iagttagelser af dialogiske elementer på mødet hos HKD besvare min problemformulering og de uddybende arbejdsspørgsmål. Første del af min problemformulering lød:

Hvad indeholder den teoretiske tilgang til dialog i forbindelse med organisationsudvikling, og hvilke muligheder og begrænsninger findes i følge teorien ved anvendelsen af en dialogisk tilgang til organisationsudvikling?

I belysningen af denne dialogiske tilgang har jeg taget udgangspunkt i tre forskere ved IPOK-retningen: Benedicte Madsen, Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen. De er alle inspireret af forskellige teoretikere og praktikere, men i særdeleshed den amerikanske psykolog Carl Rogers og hans klient-centrerede teori. Denne teori indeholder fire holdningsmæssige elementer, der er med til at gøre et interpersonelt møde udviklende: *kongruens*, *empati*, *anerkendelse* og *anerkendelsens ubetingethed*. Det er blandt andet disse elementer, der danner grundlag for den dialogiske tilgang til organisationsudvikling udviklet hos IPOK.

Benedicte Madsen beskriver dialogen med en metafor, idet hun taler om *det dialogiske rum*, hvortil alle organisationens medlemmer har fri adgang, men kun hvis man kommer der frivilligt. Madsen opstiller en række forudsætninger for, at dialogen kan lykkes, hvilke er kraftigt inspireret af Rogers. Hun siger, at de deltagende parter i en dialog er forpligtede til at søge *kongruens* i kommunikationen – der skal være sammenhæng mellem de digitale og analoge budskaber, og eventuelle uoverensstemmelser skal italesættes ved hjælp af *metakommunikation*. Desuden skal man som samtalepartner i en dialog turde at forlade sit eget perspektiv og se sagen fra den andens synspunkt uden dog at miste sit eget perspektiv, hvilket Madsen kalder *perspektivbevidsthed* – via *empati* skal man søge at forstå den anden persons indre referenceramme så nøjagtigt som muligt. Hun påpeger endvidere, at forholdet mellem en persons *indre* og *ydre dialog* er en vigtig faktor – den indre dialog handler om at indse kendsgerninger og om ikke at fornægte sig selv.

Kristiansen og Bloch-Poulsen tænker i højere grad den organisatoriske kontekst ind i dialogbegrebet, idet de efter flere års forskning er kommet frem til, at dialog i forbindelse med organisationsudvikling kan betragtes som en magtmekanisme, der kan misbruges til manipulation af medarbejderne i en organisation. De påpeger, at det er modsætningsfuldt at arbejde med organisationsudvikling, da man, ved at forsøge at skabe betingelserne

for en dialog, kan opleve, at medarbejderne enten føler sig befriet fra de daglige magtkampe eller undertrykte i situationen.

De to forfattere nævner tre forhold, der kan være med til at hindre dialogen i organisationer: tendensen til agere *rådgiver frem for fødselsjælper*, praktisering af *selvreferentialitet* og *dialogens paradox*. En person, der har tendens til at agere rådgiver, vil ofte være hurtig til at komme med løsninger og svar på problemstilling, frem for at lade den anden samtalepartner komme frem til egne løsninger. Selvreferentialitet handler om at man omdanner den andens fremmede perspektiv til ens eget velkendte, i stedet for at forholde sig empatisk til samtalepartnern. Dialogens paradox handler om det, at dialoger i høj grad bygger på at mennesker mødes i en ligeværdig samtale, men at det samtidig foregår den magtprægede kontekst, organisationer er. Desuden er det afgørende, at der er tillid blandt parterne i en dialog – det skal eksempelvis være muligt at tage problemstillinger og lignende op, selvom chefen er til stede. I den forbindelse påpeger Kristiansen og Bloch-Poulsen, at netop *det sagte* og *det usagte* i organisationer har stor betydning for kommunikationen – her mener de, at dialogen kan være med til at få noget af det usagte frem i lyset, så det bliver til fælles erfaring og giver mulighed for nye handlemønstre.

Kristiansen og Bloch-Poulsen nævner opsummerende, hvad det er, der ifølge dem skaber udvikling og forandring i en samtale, nemlig de dialogiske kompetencer. Forfatterne nævner her seks kompetencer: *empati*, *perspektivrefleksion*, *kongruens*, *bekræftelse*, *metakommunikation* og *afslappet parathed*.

Empati handler om evnen til at leve sig ind i den andens perspektiv, og på det sproglige plan kan vise sig blandt andet ved *opsporing* – hvor man eksempelvis spørger ind til nøgleudtryk i den andens kommunikation. Opsporing kan dog også bruges til at formulere en indirekte kritik rettet mod den anden samtalepartner. **Perspektivrefleksion** drejer sig om stille spørgsmålstejn ved sit eget perspektiv og ved den andens perspektiv, og viser sig på det sproglige plan for eksempel ved *afsøgning*, hvor man spørger sig selv og sine medarbejdere, frem for at digte og forestille sig. Hvis en leder eksempelvis foretager afsøgning ved at stille mange spørgsmål kan dette dog også give lederen mere information fra medarbejderen, end denne umiddelbart har lyst til at fortælle. **Kongruens** handler om det sagte og det usagte i organisationer, som det er beskrevet ovenfor. Her drejer det sig om, at sige sine oplevelser og iagttagelser højt, for på den måde at komme uoverensstemmelser mellem det oplevede og det sagte til livs. Når en medarbejder siger sine iagttagelser højt, kan denne dog gøre det for at sætte sin egen dagsorden. **Bekræftelse** har at gøre med at inter-

essere sig det, den anden samtalepartner siger, uden at man dog behøver at være enig i dette, men man må anerkende den anden person og dennes perspektiv. Overdreven grad af bekræftelse og anerkendelse kan dog være med til at danne alliancer mellem folk i en virksomhed. **Metakommunikation** er kommunikation om kommunikation og handler om evnen til at se en samtale fra oven og omtale den, mens man befinder sig i den. Det kan både fungere som et opklarende element i forhold til samtalen, og som en magtudøvelse, hvis den bruges til at kommentere på den anden samtaleperson uden at involvere sig selv. **Afslappet parathed** betegner en bestemt fysisk og psykisk forholdemåde, man har under en dialog. Her giver man plads og pauser til at samtalepartneren kan tænke over sine svar, i stedet for at agere handlings- og løsningsorienteret. Pauserne kan dog også bruges til at få samtalepartneren til at tage taleturen – selvom denne ikke ønsker det – af ren høflighed.

Gennem en mikroanalyse af kommunikationen på mødet i HKD og samt en identificering af dialogiske træk i kommunikationen har jeg søgt at besvare anden halvdel af min problemformulering:

Er der tegn på dialog i kommunikationen på et konkret møde hos Hjørring Kommunale Dagpleje – er der sammenhæng mellem en udviklende/hæmmende kommunikation på mødet og brugen af/ manglen på dialogiske elementer?

Selvom deltagerne på mødet ikke har været trænet i dialogiske forholdemåder eller dialogiske kompetencer, har det været muligt at identificere en – muligvis ubevidst – brug af dialog hos flere af deltagerne. Allerede ved observationen af mødet oplevede jeg, at der på visse tidspunkter *skete* noget i kommunikationen på mødet, og jeg kan efter min analyse se, at det hænger sammen med de tidspunkter, hvor dialogiske kompetencer tydeligt kommer til udtryk og de steder, hvor jeg mener, der kommunikeres udialogisk. Jeg tager i det følgende udgangspunkt i de dialogiske elementer, jeg har gennemgået teoretisk, og beskriver, om de var tilstede eller ej, og hvilken indflydelse dette havde på den kommunikation, jeg gennem mikroanalysen har undersøgt.

Jeg mener flere gange, at der er udtryk for brugen af *perspektivrefleksion* på mødet. Mens der eksempelvis tales om, hvad kerneydelsen handler om, gives der udtryk for forskellige meninger om dette - en pædagog mener ét og en anden pædagog noget andet, men mens de taler, bekræfter de hinanden på trods af de forskellige meninger, hvilket kan være med til at give en udvikling, fordi der gives udtryk for at være plads til forskellige meninger.

Afslappet parathed er der tegn på, da Lis på et tidspunkt stiller et åbent spørgsmål til pædagogerne omkring den nye ledelsesstil, der er blevet indført. Når pædagogerne svarer på dette spørgsmål undlader Lis at kommentere på deres svar og bekræfter kun meget svagt. Jeg mener, at dette kan have to effekter: pædagogerne får tid til at tænke over, hvad de skal svare uden at blive presset flere spørgsmål. Jeg mener, at Lis i denne situation formår at gå ned i tempo og dermed har mulighed for at reflektere over de svar, pædagogerne kommer med – frem for blot springe til nye spørgsmål.

Kongruens er det dialogiske element, jeg mener havde størst indflydelse mødets forløb – både når der opstod kongruens, og når det ikke gjorde. De gange hvor jeg allerede ved observationen af mødet oplevede, at kommunikationen blev ubehagelig, kan jeg nu se var de tidspunkter, hvor der *manglede kongruens* mellem det, der blev hvisket om, og det der rent faktisk blev italesat i mødets primære samtale. Det fandt eksempelvis sted, når én eller flere af pædagogerne lavmælt ytrede utilfredshed med mødet uden at lederne havde mulighed for at høre det, og dermed tage det til efterretning i forhold til mødets forløb. I løbet af mødet ser jeg de to ledere, Mai og Lis', forskellige måde at tackle småsnakken på mødet på – hvor Mai undlader at spørge ind til pædagogernes småsnakken, imødegår Lis deres lave ytringer og er dermed med til at skabe klarhed og kongruens. Her mener jeg, at de to ledes forskellige roller i situationen kan have spillet ind – Lis som den overordnede leder i afdelingen og Mai som mødeleder. Idet Mai står for kommunikationen i afdelingen, forestiller jeg mig, at hun allerede her på mødet ved, hvad mødets resultater skal bruges til, og hvorfor det er vigtigt, at dagsordenen overholdes. Lis derimod føler sig muligvis ikke tidspresset, som jeg formoder, at Mai gør, hvilket kan bevirke, at hun føler der er mere tid til at tilgodese pædagogernes indvendinger.

De tidspunkter, hvor der opstår *kongruens*, er eksempelvis, når en pædagog føler sig forvirret eller undrende i forhold til for eksempel mødets struktur eller frustrerede over andet i deres arbejde. En af pædagogerne udtrykker eksempelvis frustration over mange ledelseskift, da der bliver spurgt ind til, hvad pædagogerne tænker om den nye ledelsesstil i afdelingen. Her kommer nogle af de andre dialogiske elementer også i spil, idet Lis virker både *empatisk* og *anerkendende*, da hun siger, at hun lytter meget til det, der bliver sagt. Jeg forestiller mig, at den *empatiske* og *bekræftende* forholdemåde kan være med til at vise de andre pædagoger, at de kan være trygge ved at fremsætte deres tvivl og frustrationer. Mange af de kommentarer, der kom til mødets struktur og det, der blev talt om, mener jeg kan betragtes som *metakommentarer* til mødet, hvad enten de omhandlede forvirring, undren eller frustration. Jeg mener, at når sådanne kommentarer blev imødekommet af ledelsen, kan have været med til at give pædagogerne en følelse af at blive taget seriøst, og dermed muligvis have lyst til at involvere sig i mødet.

På baggrund af min gennemgang af de teoretiske dimensioner i dialogbegrebet og min analyse af kommunikationen på mødet hos HKD kan jeg sige, at jeg mener de dialogiske elementer havde indflydelse på kommunikationen på mødet. Når kommunikationen på mødet havde karakter af at blive ubehagelig og uproduktiv, synes det i særdeleshed at have at gøre med en manglende kongruens mellem det, der blev hvisket om blandt nogle af pædagogerne og det, der rent faktisk blev italesat på mødet. Samtidig har jeg kunne konstatere, at den udviklende kommunikation på mødet i høj grad hang sammen med den dialogiske forholdemåde, der blandt andet indebærer empati, anerkendelse og klarhed mellem det sagte og det usagte. På denne baggrund forestiller jeg mig, at medarbejderne i HKD – både pædagogerne og lederne – kunne drage nytte af træning i de dialogiske kompetencer, der kan være med til at gøre medarbejderne opmærksomme på deres kommunikation og interaktion med hinanden. Derved er der mulighed for at mindske den hæmmende kommunikation og fremme den produktive og udviklende kommunikation, når afdelingen i fremtiden skal finde frem til fælles beslutninger.



8 Referencer

8.1 Bøger

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (1988). *Kan du se hvad jeg sagde?* Holistic

(Benyttet udgave: 1997, 4. oplag)

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (1997). *Mediet er ikke budskabet* in Alrø, Helle & Dirckinck-Holmfeld, Lone (1997). *Videoobservation*. Aalborg Universitetsforlag og Institut for Kommunikation

(Benyttet udgave: 2001, 1. udgave, 2. oplag)

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (1998) *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg Universitetsforlag og Institut for Kommunikation

(Benyttet udgave: 1998)

Bloch-Poulsen, Jørgen (2006) *Dialog – en udfordring*. Jørgen Bloch-Poulsen og Aalborg Universitetsforlag

(Benyttet udgave: 2006)

Boelt, Mads (2004) *Kærlig rummelighed i organisationsudvikling* in Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (2004) *Dialog og magt i organisationer*. Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag

(Benyttet udgave: 2004)

Covey, Stephen (2008 – originalt sprog 1989) *Syv gode vaner*. Nordisk Forlag

(Benyttet udgave: 2008, 2. udgave, 1. oplag)

Collin, Finn & Køppe, Simon (2003) *Humanistisk Videnskabsteori*. DR Multimedie

(Benyttet udgave: 2007, 2. udgave, 4. oplag)

Drotner, Kirsten, Bruhn Jensen, Klaus, Poulsen, Ib & Schrøder, Kim (1996) *Medier og kultur – en grundbog i medieanalyse og medieteor*. Borgens Forlag

(Benyttet udgave: 1. udgave, 7. oplag 2004)

Frimann, Søren (2004) *Kommunikation – tekst i kontekst*. Søren Frimann og Aalborg Universitetsforlag

(Benyttet udgave: 2004)

Fuglsang, Lars & Bitsch Olsen, Poul (2004) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag

(Benyttet udgave: 2004, 2. udgave, 2. oplag 2005)

- Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen** (1996) *Guldgraverens fire veje – om produktive dialoger* in Alrø, Helle (1996). *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg Universitetsforlag
(Benyttet udgave: 2000, 4. oplag)
- Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen** (1997) *I mødet er sandheden*. Aalborg Universitetsforlag og Institut for Kommunikation
(Benyttet udgave: 1999, 1. udgave, 2. oplag)
- Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen** (2000) *Kærlig rummelighed i dialoger*. Aalborg Universitetsforlag
(Benyttet udgave: 2000, 1. udgave, 1. oplag)
- Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen, Jørgen** (2004) *Dialog og dialogiske kompetencer – en ny form for magt?* in Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (2004) *Dialog og magt i organisationer*. Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag
(Benyttet udgave: 2004)
- Madsen, Benedicte** (1996) *Organisationens dialogiske rum* in Alrø, Helle (1996). *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg Universitetsforlag
(Benyttet udgave: 2000, 4. oplag)
- N. Kjær, Charlotte & Ariesen Rams, Louise** (2008) *Udvikling af kommunikation og dialog – til en forandring!* In Alrø, Helle & Frimann, Søren (2008) *Kommunikation og organisationsforandring*. Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag
(Benyttet udgave: 2008)
- Petersen, Helle** (2000) *Forandringskommunikation*. Forlaget Samfundslitteratur
(Benyttet udgave: 2000, 1. udgave)
- Rogers, Carl** (1962). *The Interpersonal Relationship: The Core of Guidance* in Harvard Educational Review Vol. 32, no. 4
(Benyttet udgave: 1962)
- Strøm, Benedicte & Q. Harboe, Esben** (2000). *Fornemmelse for forandring*. Børsens Forlag
(Benyttet udgave: 2000)

8.2 Hjemmesider (screenshots findes på dvd'en bagest i specialet)

www.cdo.hum.aau.dk: 1

<http://www.cdo.hum.aau.dk/index.html>

www.cdo.hum.aau.dk: 2

http://www.cdo.hum.aau.dk/medlemmer/medlemmer/helle_alroe.html

www.dialog-mj.dk: 1

<http://www.dialog-mj.dk/index.php?page=kontakt-prasentation>

www.person.au.dk: 1

<http://person.au.dk/da/benedic@psy.au.dk/cv>

www.nrogers.com: 1

<http://www.nrogers.com/carlr Rogersbio.html>

www.michel-foucault.com: 1

<http://www.michel-foucault.com/concepts/index.html>

www.denstoredanske.dk: 1

http://www.denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Filosofi/Filosofi_i_1800-_og_1900-t./Jürgen_Habermas

8.3 Bilag (findes på dvd'en bagest i specialet)

MED-aftale: 3

Bilag 1

Vi finder os ikke stress!

Bilag 2

BAR0: 3-5 (introduktion til stressværktøjet)

Bilag 3

BAR1: 1 (præsentation af 1. værktøj i stressværktøjet)

Bilag 4

Dagsorden: 1

Bilag 5

Swearing at Work and Permissive Leadership Culture

Bilag 6

Transskription

Bilag 7

Videoobservation

Bilag 8

Rogers, Carl - The Core of Guidance

Bilag 9



