

Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen: **Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation**, Aalborg Universitetsforlag, 2000.

Anmeldt af *Erik Maaløe*, Handelshøjskolen i Århus

Mange af os har prøvet det, så vi har hver vore meninger om det. Men vi ved alt for lidt konkret om det: Medarbejdersamtaler, udviklingssamtaler eller kollegiale supervisionssamtaler, som det hedder på kommunikationsteknisk. Medarbejdersamtaler er omgærdet med fortrolighed og er derfor svære at få adgang til at studere. Det er forståeligt, men som al hemmeligholdelse samtidigt betænkeligt – for ”hvem” er det, hvem ønsker at beskytte?

Men Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen har fået adgang til en udviklingsafdeling af ingeniører på B&O. Her besluttede man at udvikle et træningsprogram for ledere, så de kunne virke som mentorer og bad Marianne og Jørgen om hjælp. Ledere skulle lære ikke bare at rådgive, men være ”fødselshjælpere” for yngre kolleger – altså hjælpe dem til at kunne hjælpe sig selv. Rammen for dialogen er altså, som forfatterne selv påpeger, asymmetrisk. Mentoren er jo både formidler af samtalen og højere i hierarkiet. Dette og mange andre mere organisatoriske aspekter vil vi – som forfatterne – blot antyde.

M og J fortæller, at de træner ledere i

- at lytte førend de giver råd; specielt
- at lytte til nøgleord og give den anden rum til at gå videre herfra; samt
- at være opmærksomme på *perspektivskift* i såvel tale som kropssprog.

Perspektivskift træder frem i og med, at den ene part åbner sig for at røbe sin forvirring – sætter ord på sine følelser – formulerer en erkendelse i løbet af samtalen – skifter fra tilbagelænet til fremadlænet stilling, etc. Bogen illustrerer og underbygger dette med en rigelig samling eksempler.

Da samtalerne er optaget på video, har samtalepartnere siden haft mulighed for – sammen med M og J – at vurdere og kommentere forløbet. Materialet viser, hvor stor en rolle humor spiller i det nørrejydske. At grine sammen i indforstået samklang overfører den energi, der ellers tabes i undvigelser, etc. Humoren skaber et erkendt fællesskab, paraderne løsnes op, parterne nærmer sig hinanden mere afslappet og med større åbenhed. M og J noterer sig desuden – gennem videooptagelserne – at kontakt fremmes ikke blot af ekko i tale, men af, at parterne på skift gentager hinandens kropsstillinger, ”*spejler*” hinanden. Medarbejderen klør sig på låret, lidt senere klør lederen sig på låret. Det er altså ikke medarbejderen, som man ellers intuitivt skulle tro, der spejler sin foresatte,

men omvendt. En fodnote forklarer, at også forældre åbenbart spejler deres børn, hvilket skulle hjælpe børnene til at føle sig trygge.

Ud over at lytte trænes lederen som "fødselshjælper" i aktivt lyttende at søge at tjekke sine forestillinger af og hjælpe den anden til evt. at se sig selv i et andet perspektiv, hvilket som bekendt er ideen bag systematisk kreativitetsteknik. Men ét er viljen til at ville det, for det er svært. Ofte ender det med, at lederen alligevel sidder og tolker medarbejderens situation for ham så håndfast, at det kun med meget god vilje kan tolkes som forsøg på visualisering af det mulige.

Tillad mig at citere fra bogen. Bo, der selv er leder, henvender sig til sin mentor Alf med et problem, han beder om hjælp til: Han har svært ved at holde pauser i sine samtaler med sine ansatte. Bo forsøger at forklare sig med, at han let bliver for ivrig. Alf minder om, at hvis den anden ikke får rum til at svare, så får Bo jo end ikke feedback. Han ved derfor end ikke, hvad den anden ikke forstår. Men Bo hamrer imidlertid bare videre med at forklare sig ud fra en anden vinkel, fortæller han. Alf minder ham om, at det næppe er så smart, hvilket Bo kommenterer med, at han nok er lidt for utålmodig:

Bo: Jeg er bange for, at vedkommende ikke har forstået, hvad jeg mener, så ..

Alf (taler samtidig, dvs. bryder ind): så fylder du mere på?

Bo: Ja, så fylder jeg mere på.

Alf: Ja det kunne man jo umiddelbart tro ville bryde eller ødelægge de tanker, der evt. er i gang .. (smiler).

Bo taler samtidig, dvs. bryder ind: Det kunne man nemt forestille sig (nikker og smiler).

Alf: .. hos den, du taler med.

Bo: Yes, ja, det har du ret i. Det har jeg også, og det er jo en af grundene til, at jeg mener, der er et problem .. øhm.

-

Alf afbryder: Men tålmodighed .. siger du, kunne godt være noget af det?

Bo: Tålmodighed kunne godt være en del af det.

-

Alf: Ja, men det med så at spørge om vedkommende har forstået det: "Er du med" ik' også, eller hvad man nu kunne sige, ikke også? Det gør du altså, eller træner du?

Bo: Det mener jeg, jeg gør (ser opad og nikker).

7 sekunders pause

Bo: Og nu er der pause.

Alf smiler: Det er der.

Bo: Og det generer mig, jeg kan mærke det (griner bredt og peger på Alf).

Alf: Det generer også mig (smiler og ser hen for sig).

Bo: .. fordi jeg spekulerer på om jeg har ledt dig på vildspor ..

Alf: Jo, men jeg synes bare ...

Bo afbryder: Og så begynder jeg straks (slår ud med hånden) at bryde tavsheden ...

Alf: Ja, ja, det er også i orden, det er også i orden .. (kikker ned, ansigtet hviler i hånden).

Bo taler samtidig og griner: Det er helt klassisk.

Alf: ... bortset fra så kan jeg jo ikke tænke, når du gør det (smiler).

Bo: Nej, det er jo det ... (griner og drikker kaffe).

Efterfølgende taler Alf og de øvrige i træningsgruppen om Alfs tale-adfærd i ovenstående interview. Vi kan ikke her gengive andet end, at Alf godt kan se, at han ikke gav Bo plads, men i stedet selv jagtede årsager og løsninger: ”Jeg følte ikke, vi kom nogle steder... Jeg har ikke tålmodighed til at fortsætte ...når vi ikke rigtig synes at flytte os, så lad os fyre nogle løsninger af”, hvilket Ole, en kollega, noget senere i gruppesamtalen opsummerer som følger:

Hvis man som leder giver en (medarbejder) en løsning ... så er man ligesom en godfather ... så er han jo faktisk nødt til at gøre det ... Så får man det der hierarkiske ovenover på en skadelig måde.

Jeg er rigtig glad for bogen, ja begejstret. Den bæres af den ene gengivelse efter den anden af dialoger mellem parter på en arbejdsplads. Ikke blot åbner forfatterne selv op for, at passager kan tolkes forskelligt, men de er lange nok til, at man kan se andre mønstre. Men også forfatterne åbner sig og viser os, hvad de lærer undervejs i projektet. Det forlener bogen med en enestående autenticitet.

På de sidste sider vedgår forfatterne sig arv og gæld til Roger, Buber, etc. Det er naturligvis udmærket. Lige så vel som jeg deler deres forundring over, hvor lidt opmærksomhed kropslige rørelser, følelser altså, betyder for interviewforskere. Men det er nu deres illustrative fremlæg af egen praksis i dialog, der gør bogen unik til glæde for de læsere, der kan se, hvad tale som handling udtrykker ud over det sagte som ord.

Jeg vil selv bruge den og er spændt på, om vore studerende vil kunne fange, hvornår og hvordan ubevidst styring, tale-handlinger mod egen erklærede hensigt, samt perspektiv-skift til nærvær finder sted. Mange af dem skal nok lære sig at blive sig det bevidst. Og det kan også være nødvendigt, fordi det er oftest – som man kan se – lederen, der fører ordet og søger at rumme medarbejderen uden at åbne sig for, at det omvendte skulle kunne ske.