

Dialogen som arbetsmetod

Alla levande varelser kan kommunicera med varandra. Men det är bara människan som kan samtala. För vi besitter den unika egenskapen att kunna tänka oss in i den andres perspektiv. Hur den utvecklande dialogen kan leda oss vidare, både som individer och i våra yrkesroller berättar Jan Anward, biträdande professor på institutionen för lingvistik vid Stockholms universitet.

Det finns ofta en välmenande men naiv uppfattning bland arbetsledare att folk i organisationen alltid förstår vad chefen menar. Man säger saker, skriver PM, formulerar visioner. Men hur ska man uppfatta om det finns ett glapp mellan vad som sägs och hur det tolkas? Gör de som jag vill eller som de tror att jag vill?

Det är här språket kommer in i bilden, samtalet. Att använda dialogen som arbetsredskap låter enkelt men samtalet blir alltför ofta en envägskommunikation. Jan Anward vet mycket om det utvecklande samtalet. Och om vad som händer när man inte talar med folk utan till dem.

– En människas idéer och tankar finns först som språk, säger Jan. Det går inte att peka på dem eller visa upp dem i någon annan form. Vill man förmedla dem måste man kunna samtala så att motparten verkligen förstår vad man vill ha sagt – det är inte alltid så lätt som det kan låta och här är perspektiv ett nyckelord.

I en organisation har arbetsledaren ett helt annat perspektiv på verksamheten än vad som finns ute i organisationen. Chefen har ett analytiskt perspektiv, han vill förmedla tankar och idéer. I verksamheten använder man språket för att göra något.

– Ett språk blir förstäligt först när det hör samman med det man gör, säger Jan. Svenska språket består egentligen av många små språk och då menar jag inte bara dialekter. Grupper, föreningar, företag, yrkesgrupper, gäng – alla har sina egna språk. De har en klar social betydelse men markerar också en professionell gemenskap, det underlättar verksamheten. Alla förstår vad de andra menar, orden har samma värde för alla inom gruppen.

Husbondens röst

– Även ledarskap är en verksamhet i sig, med sitt eget språk, fortsätter Jan. Det går inte an att tala hur som helst som ledare. Då förlorar man trovärdighet i sin funktion.

På det flesta arbetsplatser arbetar och samtalar chefen och personalen nästan alltid utifrån helt skilda perspektiv. Det regnar information över personalen, men alla direktiv går rakt uppifrån och ner, från ledningen till folket i verksamheten.

– Resultatet blir sannolikt att alla fortsätter att göra precis som de alltid gjort i alla fall. Ingen har nämligen brytt sig om att kolla om den verkliga inbörden i informationen har gått fram.

Ledningen har talat sitt språk, utifrån sitt perspektiv. Personalen har uppfattat på sitt språk, utifrån ett helt annat perspektiv.

I en organisation där informationen förmedlas uppifrån och ner är det vanligt att folk svarar med "husbondens röst". Personalen ekar det chefen säger. Språkbruk är nämligen ofta smittsamt och nästan alltid uppifrån och ner i den sociala hierarkin. Folk kommer att låta som ledaren men om de sen verkligen gör som han säger kan han aldrig veta något om.

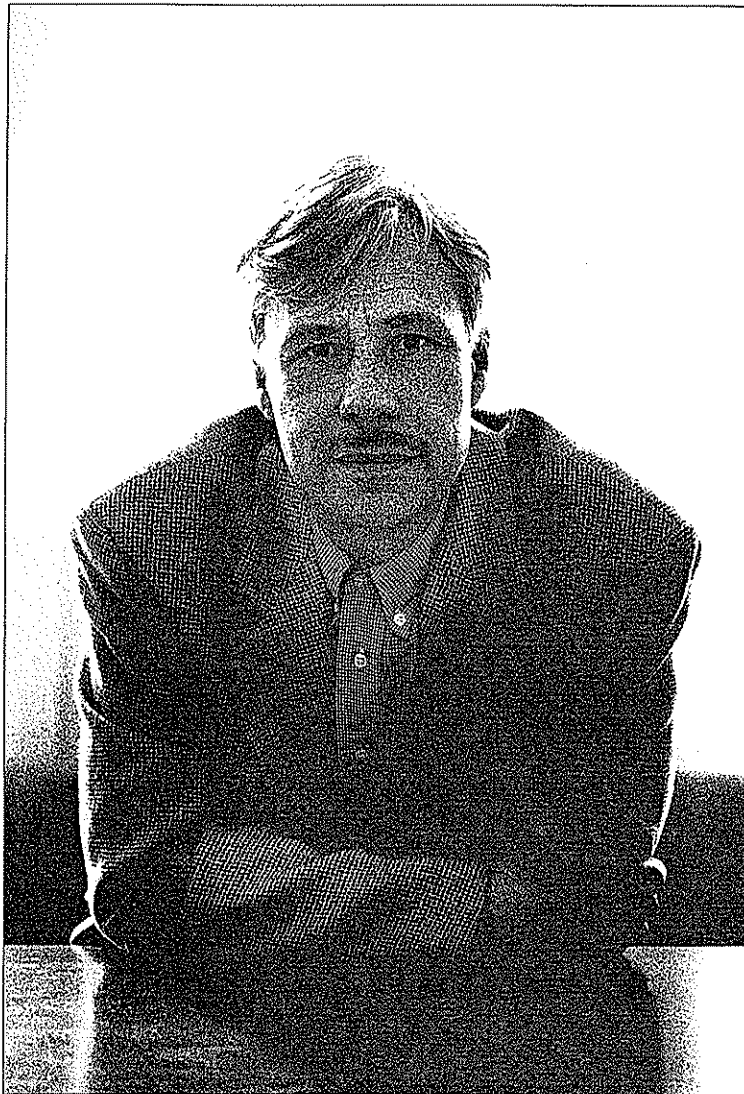
Lösningen är att han går in i en dialog inifrån verksamheten. Att diskutera ett problem fungerar nästan alltid som inledning. Då får han respons på verksamhetens eget språk och upptäcker snart om hans tankar omsätts i verkligheten.

Det är med dialogens hjälp man lättast tar sig ur låsta lägen, och detta på ett sätt som gör att alla kan känna sig respekterade.

Samtalets former

– Det finns ett formellt sätt att beskriva en dialog, säger Jan. Det är två texter som bryts mot varandra, där ingen replik kan tas bort. Varje enskild replik är nödvändig för dialogens fortsatta utveckling.

– Man kan ha en klar uppfattning om vad man vill ha till stånd när man inleder samtalet. Men om båda parter ger genuina svar vet ingen av dem var de till slut hamnar. Klart är dock att båda två



Om man som chef vill lägga tyngdpunkten på att leda, snarare än på ledarrollen, är det viktigt att behärska dialogens teknik, anser Jan Anvard.

går därifrån med något nytt och mer än de kom med.

I dialogen som kunskapsform talar man om röstbegreppet. Personerna som deltar måste inte alls vara lika många som antalet röster. Citatet är det enklaste exemplet på det. Genom att citera någon annan för jag in en tredje röst, men inte en tredje person, i samtalet. Man kan också föra en inre dialog, med en deltagande person men ett obegränsat antal röster. Det är ett sätt folk ofta använder för att lösa problem. I sitt inre kanske man går igenom ett kommande möte,

där man ger röst åt alla deltagarna, för att förbereda sig på eventuell kritik och sortera sina egna argument.

Social och språklig fantasi

Det är det utvecklande samtalet som är nyckeln, hävdar Jan. Man måste våga försätta sig i en situation där man får genuina svar, och acceptera även de svar som man inte hade väntat sig. Kan man ta detta positivt och vara flexibel i sitt eget resonemang får man de bästa resultaten, med ökad kunskap och beslut som alla uppfattar som positiva.

– Att föra en konstruktiv dialog är egentligen inte alls komplicerat. Vi gör det varje gång någon frågar oss om vägen, automatiskt och utan att tänka på det. Vi förklarar att den sökta platsen ligger på Kungsgatan. Om personen inte vet var Kungsgatan ligger formulerar vi om vår beskrivning. Om beskrivningen fortfarande inte är tillräckligt klar gör vi ett nytt försök tills det är uppenbart att den som frågat förstår vart han ska gå. Vi anpassar beskrivningen till de svar vi får.

Om man som chef vill lägga tyngdpunkten på att leda, snarare än på ledarrollen, är det viktigt att behärska dialogens teknik och att använda all sin vardagskunskap om det vanliga samtalet.

Att helt behärska den tekniken kräver personlig mognad och en etablerad säkerhet i sin roll som chef, menar Jan. Det kräver också flexibilitet och social såväl som språklig fantasi. Många uppfattar en genuin dialog som en kontrollförlust, eftersom man inte vet var man hamnar i slutet. Men det är stor skillnad mellan att tappa kontrollen och att inte kunna förutsäga.

Man måste också vara medveten om att dialogen kan komma att ställa krav på ens ledarskapsmetoder, man kan tvingas att omformulera sina mål och medel när man får ärliga svar från verksamheten. Det är spännande och givande men inte alls lika tryggt som den gammaldags ledarstilen.

Gunilla Litzell

”Vi tränade hårt – men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras.

Jag lärde mig senare i livet att vi tenderar till att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.”

GAIUS PETRONIUS, ROMERSK FÖRFATTARE, DÖD ÅR 66 EKR

MÖTEN NR 2/1997

PRIS: 40 KRONOR

Ansvarig utgivare: Klas Gustafsson.

Redaktör: Marika Lindbom-Jakobson.

Skribenter: Gunilla Litzell och Torgny Litzell.

Fotograf: Pawel Flato. Omslagsfoto och sidan 4: Stellan Herner.

Porträtterad på omslaget: Patricia Tudor Sandahl, Sandahl Partners.

Sandahl Partners

Gamla Brogatan 36-38, 111 20 Stockholm. Telefon 08-24 21 00. Telefax 08-24 08 90.