VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 12-03-2020

Sådan praktiserer du dialogisk ledelse

Dialogisk ledelse er en ny og progressiv vej frem, når du ønsker at inddrage dine medarbejderes komplekse erfaringer og viden. Men gode dialoger opstår ikke bare af sig selv. De er derimod resultatet af en styret proces, guidet af dialogiske spilleregler. Få her råd om, hvordan du kan arbejde med dialogisk ledelse.

Skribentinfo



Bjarne Stark

Organisations- og ledelseskonsulent

Dialogisk lederskab handler grundlæggende om at gøre medarbejderne til hjælpere, når I skal finde svar på jeres udfordringer.

Udvikling sker sjældent alene, fordi en lille gruppe ledere tager beslutninger om, hvad der skal ske. En central pointe med dialogisk ledelse er, at medarbejderne skal inddrages helt fra begyndelsen og også medvirke til formuleringen af nye udviklingstiltag, hvis du vil opnå fælles handlekraft. Forandringer er ikke noget, du kan kontrollere eller styre med planer for implementering og kommunikation. De sker derimod bedst gennem strukturerede dialoger, med dem forandringen vedrører.

Læs også: Undgå mistrivsel under forandringer

Du skal ikke have svarene

Din opgave er ikke at have svarene, men derimod at stille de rigtige spørgsmål til den fælles udforskning, og at turde gå åbent til udviklingsopgaverne, hvilket kræver mod. Hvis du indleder en workshop med ordene: ”Jeg er i tvivl om, hvordan vi går frem her”, åbner du umiddelbart et dialogisk mulighedsrum. Indleder du samme møde med: ”Nu skal I høre, hvad der skal ske”, har du reduceret rummet for fremtidig udvikling, og

du risikerer at få en respons præget af modstand eller ligegyldighed.

Ledelsesopgaven bliver at sikre kvaliteten af de udviklende dialoger og sikre, at de bliver faciliteret på måder, der bringer de væsentligste spørgsmål på banen.

Dialog som samtaleform

Værdigrundlaget for dialog er, at ingen ved bedst alene. David Bohm, der er internationalt kendt for udviklingen af Bohmian Dialogue beskriver et dialogisk værdigrundlag på følgende måde (Bohm 2004):

- Alle perspektiver bidrager med viden
- Alle skal have mulighed for at tale
- Alle lytter for at forstå

Disse tre værdistatements nuancerer, hvad det vil sige at indtage en dialogisk holdning. Der er dog nogle aspekter af dette, som besværliggøres af vores tankeprocesser.

Læs også: Sådan motiverer du din medarbejder til nye opgaver

Forsvar af egne antagelser

Når vi møder nye og fremmede anskuelser om verden, vil vi have en tendens til at forsvare vores eget ståsted, vores tankeproces reagerer med et intuitivt forsvar. David Bohm beskriver det som en psykologisk mekanisme, at vi opstiller blokeringer for perspektiver, der udfordrer vores egne anskuelser.

Denne proces er let at iagttage, hvis man er opmærksom på den. Når vi eksempelvis i et møde hører et udsagn, der ikke er på linje med vores eget perspektiv, er vi ofte allerede i gang med at formulere og forberede et forsvar, inden vi har hørt synspunktet til ende. Dette fænomen kaldet ”repeat rehearsal” er centralt for nogle af de udfordringer, der kan være forbundet med at skabe frit flydende dialoger.

Meget af den tid, hvor vi angiveligt skulle forestille at lytte til andres synspunkter, går i virkeligheden med at formulere modsvar, der kan beskytte egne antagelser. Hvis vi giver efter for denne impuls, ender vi ikke i dialogen, men derimod i diskussionen som samtaleform. Du kan sammenligne diskussion med et spil bordtennis, hvor deltagerne returnerer ideer frem og tilbage mellem hinanden, og målet med indsatsen er at vinde. Denne samtaleform er ikke nødvendigvis uproduktiv, deltagere i diskussioner kan indoptage andres anskuelser i deres egen argumentation, og denne proces kan føre til nye perspektiver og beslutninger.

Diskuterende samtale vil dog i mange tilfælde medføre, at de anskuelser, man gik ind i samtalen med, blot bliver forstærket. Diskussion som samtaleform er dermed mindre åben og modtagelig for, at nye ideer og tanker kan opstå

Læs også: Sådan dæmper du angst ved forandringer

Dialoger i tre faser

Dialog er derimod en samtaleform, som forsøger at udnytte forskelligheden til at blive klogere på et emne. En sådan åben og involverende proces kan let blive en rodet og ustruktureret proces. Det er derfor en god

ide at strukturere den i tre samtalefaser (Inspireret af Kevin Barge 2015).

- **Co-Context** – Fælles undersøgelser af den aktuelle situation
- **Co-Mission** – Fælles formulering af fokus for forandringen
- **Co-Action** – Fælles udvikling af ny organisatorisk praksis

Dialogisk ledelse er kendetegnet ved processer, hvor ledere lytter til medarbejdere, og medarbejdere lytter til ledere, og dermed en praksis der gør op med hele ideen om top down vs. buttom up ledelse af forandringsprocesser.

Procesmodeller til styring af dialoger

Dialogiske samtaler kræver, at vi tager kontrol over vores måde at tale sammen på, og at vi ikke giver efter for vores impulser og lader samtalen styre sig selv. Den dialogiske samtales ideal om at opnå frit flydende samtaler fordrer altså paradoksalt nok, at vi styrer konsekvent i relation til måden, vi taler sammen på, og dermed måden, vi faciliterer de dialogiske samtaler på.

Et eksempel på en sådan samtalestyring, der muliggør fælles beslutningstagen, kunne være et åbne/ordne/lukke-flow, som kendes fra anerkendende procesledelse (Bjerring og Lindén 2008):

1. **Åbne** – deling af perspektiver (alle anskuelser er velkomne, ingen kommentering)
2. **Ordne** – opstilling af muligheder og scenarier (bygge bro på hinandens perspektiver).
3. **Lukke** – finde den bedste vej frem (argumenter for og imod, skabe sikker nok handlegrund).

Tesen er, at man kan undlade at reagere i den første fase, hvis man på forhånd ved, at man får lov til at kommentere og bringe egne anskuelser på det sagte frem senere (udsættelse).

Kendetegn ved dialogisk samtale

- Tro på, at man kan lære af hinanden
- Respekt for hinanden, når man er uenige
- Forskellige syn på en sag udforskes
- Bygger videre på hinandens perspektiver og ideer
- Balance mellem nysgerrighed og argumenter
- Balance mellem egne og andres perspektiver
- Mulighedsfokus og positivitet

Find din egen stil

Udfoldelsen af en dialogisk ledelsesstil har mange nuancer, og du kan gøre det på et utal af måder. Det væsentlige er, at du finder din egen stil og lægger vægt på de aspekter, der stemmer bedst overens med din organisatorisk kontekst og dine præferencer for, hvordan dialogisk ledelse bør se ud.

Artiklen bygger på bogen af Bjarne Stark: Dialogisk ledelse – Fælles handlekraft i forandring og udvikling.

Litteraturhenvisninger:

Barge, K. (2015). “Consulting as Collaborative Co-Inquiry”. I G.R. Bushe og R.J. Marshak (red.), Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change. Oakland: Berrett-Koehler Publishers

Bjerring, P.H. og A. Lindén (2008). Anerkendende procesøvelser – veje til engagement og forankring. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bohm, D. (2004). On Dialogue. New York: Routledge.