

Klare meninger og rett nakke

Dialog er ikke bare å snakke sammen. Eller enda mer misforstått: å lytte med hodet på skakke uten selv å si hva man mener. Dialog må læres. Ifølge årets vinnere av Bjørn Christiansens minnepris vil det betale seg, selv i klingende mynt.

TEKST OG FOTO:

Arne Olav L. Hageberg

PUBLISERT 5. juni 2011



MISFORSTÅTT: Mange tenker at konflikt i grupper er fruktbart. – Feil!

Både sakskonflikter og relasjonskonflikter er negativt for gruppers prestasjoner og trivsel, forteller årets vinnere av Bjørn Christiansens minnepris, Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart.

April er på hell. Ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo møter vi to menn i blå skjorter: Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart. Jeg har nettopp sitert for dem fra diktet «Jeg vælger mig april!»: «... dog fred er ej det bedste, men at man noget vil.»

«- Dette her gir mening for folk der ute. Samtlige ledergrupper jeg møter, sier: «Her er det noe. Vi må bli mere dialogiske.»»

Henning Bang

– Tok Bjørnstjerne Bjørnson feil, eller hadde han rett?

Bang forsøker seg på en tolkning:

– Min første innskytelse er å si: Ja, han hadde rett. Man må ikke være redd for sterk uenighet. At fred ikke er det beste, passer bra i dialogarbeid. Det er avgjørende at alle som deltar, er tydelig på hva de mener, selv om de risikerer at noen misliker det. Men jeg vil gjerne tilføye noe: *Hvordan* man formidler det man vil og mener, og om man gjør det på en måte som ikke devaluerer andre, er vesentlig for om det kan kalles dialogisk eller ikke.

Ble først refusert

De to organisasjonspsykologene har vunnet Bjørn Christiansens minnepris for artikkelen «Dialog og effektivitet i ledergrupper», som sto å lese i januarutgaven 2010 av Tidsskrift for Norsk Psykologforening. Ifølge juryen – som består av sjefredaktør Bjørnar Olsen, redaktør Pål Johan Karlsen, og Tidsskriftets redaksjonsråd: Kirsten Rasmussen, Frode Thuen, Monica Martinussen og Karl-Halvor Teigen – presenterer artikkelen viktige og faktisk ganske banebrytende resultater på en forbilledlig måte.

Bakgrunnen for artikkelen var Thomas Nettet Midelfarts hovedoppgave på psykologstudiet, som handlet om konflikt og forskjellighet.

– Jeg skrev om sammenhengen av type forskjellighet mellom personer i en gruppe og type konflikter som kunne oppstå, forklarer han.

Hypotesen var at forskjellighet som førte til negative konflikter, som relasjonskonflikter, ville påvirke effektiviteten i en gruppe negativt, mens såkalte sakskonflikter ville være positive og øke effektiviteten. Midelfarts studie viste imidlertid at både sakskonflikter og relasjonskonflikter var negative for gruppenes resultater og trivsel. Dette ble også bekreftet i en stor metastudie av sammenhengen mellom konflikter og gruppers prestasjoner som kom rett etter at hovedoppgaven var levert inn.

Thomas fikk A på oppgaven, kan veilederen Bang fortelle, og sammen utviklet de den til en artikkel som de sendte til *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*. Men før de kom så langt, bestemte de seg også for å undersøke om graden av dialog kanskje hadde betydning for om sakskonflikter virket positivt inn på gruppenes prestasjoner. Og resultatene var tydelige, men nedslående: Sakskonflikt var negativt for gruppens prestasjoner, uansett om medlemmene kommuniserte dialogisk eller ikke. På den annen side kom det fram at det var en sterk direkte effekt av dialogisk kommunikasjon på gruppens prestasjoner, og det var jo oppløftende. Denne passasjen om dialogens betydning utgjorde imidlertid kun noen avsnitt av hele artikkelen, og druknet derfor i de andre resultatene.

EJWOP avviste Bang og Midelfarts artikkel, med begrunnelsen at det nylig var publisert en metastudie som nettopp viste at både sakskonflikter og relasjonskonflikter var negative for gruppenes prestasjoner. Men sidetemaet om dialogens betydning for gruppens prestasjoner var interessant, dette ville de gjerne se merom.

De to forskerne gikk videre med å utforske dialogens rolle som en måte å håndtere forskjellighet på i ledergrupper. Kanskje det var slik at ledergruppenes prestasjoner ikke var avhengige av hvor mye sakskonflikter de hadde seg imellom, men heller om de greide å utforske, lytte til og ikke nedvurdere hverandre når de diskuterte saker?

Banalt?

Forskning på ledergrupper har alltid vært vanskelig å få til. Man slipper rett og slett ikke inn i bedriftenes møterom. Til det er frykten for lekkasje av bedriftshemmeligheter for stor. Bang og Midelfart løste problemet med å få et stort konsulentbyrå til å anbefale sine kunder å være med på forskningen. Resultatet var at hele 81 prosent av de spurte lederne (431 personer) besvarte et spørreskjema om forekomsten av dialog i deres ledergruppe, sakskonflikter og relasjonskonflikter, teameffektivitet og gruppefølelse.

Funnene var oppsiktsvekkende. Grupper som scoret høyt på dialog, rapporterte signifikant høyere nivå på resultater og trivsel, og lavere nivå på både relasjonskonflikter og sakskonflikter, forteller Thomas Nettet Midelfart.

– Men er ikke dette selvsagt på grensen til det banale? Snakk sammen, så samarbeider dere bedre, liksom. Gjesp ... fortell oss noe vi ikke vet. Og mange vil jo dessuten hevde at konflikt skaper en dynamikk som skaper resultater.

En sånn litt uvøren og sleivete parafrasering av artikkelen kan ikke Henning Bang la stå uimotsagt, for ikke å si påstanden om fruktbare konflikter.

– Det har du ikke empirisk belegg for å si! Det er altfor enkelt. Alle kan jo si: Gjesp, det er kjedelig. Men nei, det er ikke sant! Til tross for at mange av oss tenker at konflikt i grupper må være fruktbart og nyttig, viser de etter hvert utallige studiene på dette området at både sakskonflikter og relasjonskonflikter er negativt for gruppens prestasjoner og trivsel.

– Og når det gjelder det med dialog: Den feilen mange gjør, er at de tror at dialog er å snakke sammen, og at det vi har funnet ut, er at å snakke sammen i ledergrupper fører

til bedre resultater enn det å ikke snakke sammen. NB!: Vi bruker dialog i en mye mer presis betydning, som vi mye sjeldnere ser praktisert.

Henning Bang fyrer av en hel salve med retoriske spørsmål:

– Hvor ofte preges diskusjonen i ledergrupper av at folk er genuint nysgjerrige på hverandre, synes det er spennende at folk har andre synspunkter, viser stor respekt for hverandre og ikke devaluerer den andres utsagn når de er veldig uenige, og forsøker å bygge på hva de andre sier i ledermøtene? Er det ikke mer vanlig at vi, når diskusjonen går som hetest, formidler en undertekst av: «Ditt kjøttthue»? spør han.

Fire kriterier for dialog

Dialog handler altså ikke kun om å lytte, men også om å si klart hva man mener, som Jonas Gahr Støre ifølge de to psykologene gjør når han har vært i Kina og sagt hva Norge mener om situasjonen for dissidenter i landet. Utenriksministeren er kjent for å være opptatt av dialog, og bruker selv ofte begrepet i en betydning som konnoterer mer enn bare det å snakke sammen, selv om det nok er for mye å vente at han skal ha et bevisst forhold til alle Bang og Midelfarts fire kriterier for dialog: Å tro at man kan lære noe av den andre, vise respekt når man uttrykker uenighet med hverandre, utforske hverandres synspunkter, og forsøke å bygge videre på det de andre har sagt.

Men om dette med dialog er så gjevt og nyttig, hvorfor er det da ingen som har forsket på hvilken betydning det har for ledergruppers prestasjoner? Svaret er kanskje forskningens inndeling i siloer. Denne gjør at begreper og konsepter med potensielt stor relevans for hverandre kan bli utsatt for nitid granskning uten at miljøene eller forskningstradisjonene er oppmerksomme på hverandre. Det har vært forsket og skrevet atskillig om dialogfenomenet innenfor for eksempel filosofi, men dialogforskningen har nok i mindre grad vært empirisk. Fra slutten av 1990-tallet begynte flere å skrive om hvilken nytte bedrifter og organisasjoner kunne ha av mer dialogisk kommunikasjon, men mangelen på empiriske studier var slående. Det Bang og Midelfart har gjort, er å løfte dialogbegrepet inn i en empirisk studie av ledergrupper i norske bedrifter for å se hva som da skjer.

Anvendt forskning

Prisvinnerne drar fram at det å publisere artikkelen her i Psykologtidsskriftet, på norsk, har gjort innholdet mer tilgjengelig for både andre fagpersoner og for kunder. Begge jobber nemlig tett på lignende miljøer som dem de har forsket på, med ledertrening og utvikling av blant annet ledergrupper. Det å lære gruppene opp i å jobbe med å fremme dialogen som verktøy for å skape et godt samarbeid, gode relasjoner, god trivsel og gode resultater er en viktig del av dette arbeidet.

– Jeg jobber veldig mye med dette her i praksis, å trene ledergrupper på dialog, og opplever at det er nyttig for dem, sier Thomas Nettet Midelfart.



TOSIDIG: Dialog handler mye om å si tydelig hva en selv mener, men på en måte som ikke devaluerer den andre, forteller Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart

– Jeg er helt enig med Thomas, sier Henning Bang, og bygger videre på det kollegaen nettopp har sagt. – Jeg opplever når jeg presenterer det for folk at dette *sitter*; dette her gir mening for folk der ute. Samtlige ledergrupper jeg møter, sier: «Her er det noe. Vi må bli mere dialogiske.» Og både Thomas og jeg har stor tro på kombinasjonen av å ha en forskningsmessig basis og å jobbe praktisk ute.

I møte med lederne – som ofte kan være skeptiske til det de har opplevd som psykologisk synsing og pjatt om at det er viktig med samarbeid og sånn – kan Bang og Midelfart nå dra opp kurven fra artikkelen og vise empirisk hvordan 75 ledergrupper fordeler seg på et plottdiagram etter grad av dialog. De kan score pedagogiske poeng med å spørre tilhørerne sine: «Hvor mange ledergrupper er det som er knallgode på dialog, men som gjør det helt elendig.» «Null,» svarer lederne. «Ok, hvor mange grupper er helt elendige på dialog og de gjør det likevel råbra?» «Null,» lyder svaret. Her er det noe.

Ingen kjønnsforskjell

Funnene i studien er kontrollert både for andelen kvinner i ledergruppene og det at ledergruppene arbeidet innenfor ulike sektorer, men ingen av disse faktorene gav signifikante utslag på resultatmålene. Jeg spør om de to ble overrasket over å finne at kvinneandelen ikke hadde noe å si, og blir møtt med forståelsesfull motstand som bygger videre på det jeg sa.

– Man opplever dialog som en blaut ting: «Oj, spennede at du sier det, kan du si litt mer ...» Så kan en tenke at kvinner er mer flinke til det. Men dialog handler vel så mye om å si tydelig hva en selv mener, men på en måte som ikke devaluerer den andre. Det er

forskjell på å si spennende at du synes det, men *jeg* tenker at ...» og å si: «Det er det dummeste jeg har hørt!»

Midelfart har personlig ingen erfaringer som tyder på at kvinner er flinkere enn menn til dette. Han sender ballen videre til Bang:

– Har du noen tanker om dette?

Det har han:

– Jeg synes spørsmålet ditt er interessant fordi det impliserer en forståelse for dialog som mange har, nemlig at dialog dreier seg først og fremst om å lytte, og mange vil mene at kvinner er noe bedre til å lytte enn menn. Men nei, *det* er en halvpart av dialog – som er viktig å løfte frem fordi vi er så dårlige på det. Men hvis folk bare satt og lyttet til hverandre ... for et kjedelig møte! En god dialog er å være knalltydelig på meningene mine, knalltydelig på hvor jeg er uenig med deg, og derfor er det ikke så rart at det ikke korrelerer med kjønn.

Dypt menneskelig

Og at det ikke korrelerer med sektor, forklarer forskerne med at det er grunnleggende menneskelig å ha problemer med å utforske andres meninger når man er sterkt uenige med hverandre. Studier i USA og Beijing viser lignende resultater.

– Det er den automatiske responsen å sitte og tenke på egne resonnementer med en gang du sier noe som jeg ikke er enig i. På ett eller annet tidspunkt stopper jeg å lytte og begynner å tenke på hva jeg skal si når du holder kjeft, sier Midelfart.

– Det er den *ene* dynamikken, sier Bang. – Den andre er at det er dypt menneskelig å gjøre vurderinger av det andre mennesker sier, og å reagere følelsesmessig avhengig av hvor lurt eller dumt vi synes det de sier, er. Følelsene og vurderingene våre har vi ofte ikke kontroll på, men måten de kommer til uttrykk på, kan vi gjøre noe med.

«Listening is just pausing to reload,» sa en gang en leder til Thomas Nettet Midelfart. Folk lytter altså ikke, de bare venter på å få slippe til og hakke videre med egne argumenter. Derfor føler de seg også veldig truffet når organisasjonspsykologene forteller hva *de* legger i begrepet dialog. Dette er ikke noe vi gjør automatisk av oss selv. Det må læres. Husker du de fire faktorene nå, de som må være til stede når man jobber dialogisk? Vi tar det en gang til for sikkerhets skyld: Å tro at man kan lære noe av den andre, vise respekt når man uttrykker uenighet, utforske hverandres synspunkter, og forsøke å bygge videre på det de andre har sagt. Så enkelt, så vanskelig. God dialog.

OM BJØRN CHRISTIANSENS MINNEPRIS

Minneprisen utdeles hvert år som en anerkjennelse for et betydningsfullt faglig bidrag. I statuttene fremheves arbeider som antas å bidra til å utvikle faget og til å gjøre psykologprofesjonen synlig på en god måte. Det stilles krav til komposisjon, språklig utforming og faglig stringens. Priskomiteen har bestått av Monica Martinussen, Karl Halvor Teigen, Frode Thuen, Kirsten Rasmussen, Pål Karlsen og Bjørnar Olsen.

HENNING BANG OG THOMAS NESSET MIDELFART

Henning Bang Førsteamanuensis i sosialpsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo. PhD og spesialist i organisasjonspsykologi. Siviløkonom. Daglig leder i konsulentfirmaet Henning Bang AS.

Thomas Nessel Midelfart Cand. psychol. fra Universitetet i Oslo. Arbeider med utviklingsprosesser for ledergrupper og med lederutviklingsprogrammer. Vinnere av Bjørn Christiansens minnepris 2010 for artikkelen «Dialog og effektivitet i ledergrupper».

Kontakt: nesset.midelfart@gmail.com henning.bang@psykologi.uio.no

LES OGSÅ

Bjørn Christiansens minnepris for 2010

Prisvinnerne dokumenterer på en overbevisende måte at ledergrupper som preges av dialogisk kommunikasjon, fremstår som mer effektive lederteam

Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 48, nummer 6, 2011, side 582-586

TEKST OG FOTO:

Arne Olav L. Hageberg, Journalist og nettansvarleg i Psykologtidsskriftet