

# Udviklingssamtaler i grupper

Udvikling gennem dialog

Carsten Hornstrup

Jurist- og Økonomforbundets forlag, 173 s., 2001. ISBN 87-574-0255-8

Nu foreligger en af de første bøger om gruppesamtaler i et udviklingsperspektiv på dansk. Gruppesamtalen skal overordnet ses som et supplement - og ikke som en erstatning - til den velkendte individuelle medarbejdersamtale. I princippet er der ikke forskel mellem en medarbejder- og en gruppesamtale. Begge typer gennemføres systematisk og periodevis mellem medarbejdere og nærmeste overordnede leder. Ideen med samtalerne er at frigøre ledige ressourcer gennem kommunikation blandt ansatte i organisationen med henblik på bedre målopfyldelse.

Udviklingssamtaler i grupper er et forum, hvor den enkelte medarbejder får mulighed for at få etableret et tættere tilhørsforhold til de øvrige kolleger og til virksomheden. I praksis tilrettelægges udviklingssamtalen i grupper i høj grad mod en udvikling af gruppens og lederens syn på organisationens visioner, mål, struktur og kultur. Gruppesamtaler bidrager til at etablere et harmonisyn på samspillet mellem organisationskultur, den enkelte arbejdsgruppe og individets værdier i organisationen. Der kan vælges mellem samtaleformer, som i høj grad fokuserer på gruppens mål, ansvarsområder samt indflydelsesrelationer, og former, som fokuserer på den enkelte medarbejders mål og opgaver mv. i samspil med gruppen. Det er op til ledelsen at træffe et valg om, hvor vægten i samtaleformen skal ligge. Bogen anbefaler i tråd med skandinavisk ledelsesfilosofi, at medarbejderne tages med på råd i tilrettelæggelse af gruppesamtaler.

Når beslutning om samtalen er truffet, bliver fokus i gruppesamtalen rettet mod at udvikle den menneskelige ressource i organisationen. Men bag udvikling gemmer der sig en antagelse, som ikke diskuteres eksplicit i bogen, nemlig at udvikling i grupper må ansues som et fænomen, som har at gøre med ændrede kvalifikationskrav til den enkelte ansatte i jobbet. I samtalen antages at være en dynamik i udviklingskravene, som gøres til genstand for dialoger mellem ledelse og ansatte. Indholdet i samtalen kan være emner som jobændringer, nye uddannelsesbehov og virksomhedens

ændrede strategi samt ikke mindst medarbejderens og lederens værdier og forventninger til hinanden. Samtalerne kan beskrives som et særligt værktøj i virksomhedens personalearbejde, der forbinder virksomhedens udviklingsstrategier med den enkelte medarbejders udviklingsstrategier. Med udviklingssamtaler i grupper er der tilføjet et nyt instrument i virksomhedens personaleudviklingsarbejde.

I bogen gennemgås både en række praktiske og kommenterede eksempler (syv i alt) på, hvordan gruppesamtaler er grebet an og lidt teori om gruppesamtaler samt -udvikling. Forfatterne indgik som aktører i eksemplerne og har efterfølgende givet deres vurdering af samtalerne effekter. Det påpeges imidlertid, at faserne forberedelse, implementering samt opfølgning af samtaler har stor betydning for succesgraden af samtalerne gennemførelse. Og det er vigtigt, at der skabes et 'organisatorisk rum' for udviklingsdialogen for at sikre, at deltagerne reflekterer over samtalerne emner og for at opnå succes og kvalitet i resultatet af samtalerne. Disse godtroende synspunkter kan jeg som anmelder næppe være uenig med forfatterne i, og de bekræftes også til fulde i de gennemgåede eksempler. Fra eksemplerne i bogen gennemgås overvejende positive effekter af samtalerne, f.eks. et ønske om gruppevis samarbejde omkring løsning af de daglige arbejdsopgaver. Af umiddelbart negative effekter kan nævnes, at enkelte medarbejdere efter en teamsamtale havde svært ved at give tilbagemeldinger til lederen om et bestemt emne.

Teoretisk kobles samtalerne op på systemisk teori, hvor antagelsen er, at ny viden konstrueres gennem en sproglig kommunikation mellem mennesker i samfundet. Et centralt begreb i denne teori er autopoiesis, dvs. ethvert organ i natur og samfund opfattes som et selvrefererende system. En organisation er et eksempel på et selvrefererende system, idet organisationen udvikles og vedligeholdes gennem den refleksion, som organisationsmedlemmerne gør sig over for påvirkninger fra dens omgivelser. Kan medlemmerne gennem refleksion og dialog (sproglig handling) danne relationer til hinanden om en fælles mental model, er dette en styrke ved organisationen selv. Svagheden opstår derimod, hvis konteksten for en sproglig handling formuleres uklart, f.eks. af en leder, der informerer sine medarbejdere på et løst grundlag uden at gøre opmærksom herpå. Konteksten som kritisk variabel bliver derfor væsentlig for systemisk teori. Og der gennemgås derfor en kontekstteori om sproglig kommunikation mellem aktører. Denne teori suppleres med en teori om læringshierarki (Bateson), uden at sammenhængen mellem niveauer i hierarkiet og bogens kommunikationsteoretiske udgangspunkt klargøres nærmere. F.eks. hvad betyder gruppesamtaler mere specifikt for kompetenceudvikling på de enkelte niveauer eller omvendt.

Med det rendyrkede perspektiv, der er lagt på problemstillingen i bogen, når forfatteren også frem til nogle bestemte konklusioner. F.eks. konkluderes det

" Det område, hvor gruppesamtalen har haft sin største effekt, er på kommunikation. I flere cases er det fremhævet, at det at skabe et rum for fordybelse og refleksion, giver kommunikationen et kvalitativt løft".

Hvis forfatterne havde valgt et andet teoretisk perspektiv på organisationen end kommunikation, f.eks. et strategiperspektiv, et magt- og konfliktperspektiv eller et symbolperspektiv på organisation, så ville forfatteren også være nået frem til andre konklusioner.

I gennemgangen af gruppesamtaler læner forfatteren sig i høj grad op af argumenter fra en tidligere udkommet bog om individuelle medarbejdersamtaler. Præmisserne herfra diskuteres ikke kritisk. Kan f.eks. argumenter om individuelle samtalers fordele og ulemper direkte overføres som argumenter, der gælder for samtaler på et gruppeniveau. Det er velkendt fra adfærdsforskningen om individet i organisation (human relations- og arbejderkollektivteorien), at individer handler forskelligt, om de indgår i individuelle relationer med nærmeste leder, eller om de indgår i gruppevise relationer.

Det er positivt, at afsnittene i bogen fremstilles systematisk opbygget med en ganske god veksling mellem teoretiske og praktiske bidrag. Bogens styrke er, at forfatteren vover at sætte et praksisfelt inden for virksomhedens personalearbejde ind i en teoretisk sammenhæng. Bogen kunne have været redigeret mere omhyggeligt, end tilfældet er. Det er f.eks. umuligt for læseren at vurdere, om anvendelse af gruppesamtaler er mere tidskrævende for den enkelte leder end individuelle samtaler, idet oplysninger herom er modstridende. Men hvorfor også oplyse herom, når de to samtaleformer skal supplere hinanden? Bogen er flere steder fyldt med stave- og slåfejl. Bogen er forsynet med en litteraturliste og et stikordsregister.

Bogen kan anbefales til undervisningsbrug på universiteter og handelshøjskoler inden for fagene personaleledelse og organisation, men kan formentlig også være en god hjælp for en personalekonsulent eller leder, der ønsker at anvende gruppesamtalekonceptet i virksomhedens personalearbejde.

*Anmeldt af Kjeld Nielsen, institutleder og lektor, Institut for Sociale forhold og Organisation, Aalborg Universitet. E-mail: Kjeld @ socsci.auc.dk*