

## **Dialog og magt i jobsamtaler**

Dialog er nødvendig for, at teambuilding og de andre nye organisationsaktiviteter kan lykkes

### **Resumé**

*Artiklen undersøger, om dialog og magt er ufor-  
uelige størrelser. Dialog forstås med baggrund  
i den humanistiske psykologi som en gensidig  
undersøgende og uforudsigelig samtale mellem  
to eller flere ligeværdige personer med henblik  
på at skabe en fælles mellemmenneskelig forstå-  
else. Der argumenteres for, at dialog i en job-  
samtale for både ansætter og ansøger er nød-  
vendig for at kunne undersøge, om ansøgeren og  
jobbet passer sammen, og at det ulige magtfor-  
hold mellem ansætter og ansøger samtidig van-  
skeliggør dialog. Det konkluderes, at måden,  
magtforholdet udmønter sig på, kan blokere for  
dialog, men at dialogiske forholdemåder (em-  
pati, gennemsigtighed og positiv agtelse) på  
trods heraf kan fremme en dialog. Ansætterens  
og ansøgerens gennemsigtighed kan dog gøre  
dialogen vanskelig og sårbar.*

### **Dialogens nødvendighed**

Dialog er 'in' i organisationer - i hvert fald  
hvis man skal tro den danske ledelses- og  
organisationslitteratur. Dialog er et nøgle-  
ord i forhold til teambuilding (van Hauen  
et al 1996), den lærende organisation (van  
Hauen et al 1995), Human Resource Man-  
agement (Bévort et al 1992), medarbejder-  
udviklingssamtaler (Bloch-Poulsen & Kri-  
stiansen 1996, Hultengren 1996), konsu-  
lentarbejde (Madsen 1996, Willert 1996)

**Af Marie Louise Rams og  
Poul Nørgård Dahl**

## **Dialog og magt i jobsamtaler**

Dialog er nødvendig for, at teambuilding og de andre nye organisationsaktiviteter kan lykkes

### **Resumé**

*Artiklen undersøger, om dialog og magt er ufor-  
nelige størrelser. Dialog forstås med baggrund  
i den humanistiske psykologi som en gensidig  
undersøgende og uforudsigelig samtale mellem  
to eller flere ligeværdige personer med henblik  
på at skabe en fælles mellemmenneskelig forstå-  
else. Der argumenteres for, at dialog i en job-  
samtale for både ansætter og ansøger er nød-  
vendig for at kunne undersøge, om ansøgeren og  
jobbet passer sammen, og at det ulige magtfor-  
hold mellem ansætter og ansøger samtidig van-  
skeliggør dialog. Det konkluderes, at måden,  
magtforholdet udmønter sig på, kan blokere for  
dialog, men at dialogiske forholdemåder (em-  
pati, gennemsigtighed og positiv agtelse) på  
trods heraf kan fremme en dialog. Ansætterens  
og ansøgerens gennemsigtighed kan dog gøre  
dialogen vanskelig og sårbar.*

### **Dialogens nødvendighed**

Dialog er 'in' i organisationer - i hvert fald  
hvis man skal tro den danske ledelses- og  
organisationslitteratur. Dialog er et nøgle-  
ord i forhold til teambuilding (van Hauen  
et al 1996), den lærende organisation (van  
Hauen et al 1995), Human Resource Man-  
agement (Bévort et al 1992), medarbejder-  
udviklingssamtaler (Bloch-Poulsen & Kri-  
stiansen 1996, Hultengren 1996), konsu-  
lentarbejde (Madsen 1996, Willert 1996)

**Af Marie Louise Rams og  
Poul Nørgård Dahl**

og mange andre betegnelser, der knytter sig til organisationer. Denne trend er ikke opstået isoleret i Danmark, men er bl.a. inspireret af amerikanske organisationsforskere (Senge 1990, Isaacs 1993, Argyris & Schön 1996).

En gennemgående opfattelse er, at dialog - som vi vender tilbage til - er en samtale med specielle kvaliteter. Langt fra al samtale er dialogisk. Hos mange af forskerne er dialogbegrebet inspireret af en humanistisk tradition (Rogers 1962, Buber 1923, Løgstrup 1969) og/eller en kybernetisk (Senge 1990, Isaacs 1993, Argyris & Schön 1996)¹.

En anden gennemgående opfattelse er, at dialog er nødvendig for, at teambuilding og de andre nye organisationsaktiviteter kan lykkes. De kan ikke lykkes, hvis ledelsen blot giver ordre om aktiviteterne - hvis ledelsen kommunikerer envejs. Forholdet mellem organisation og medarbejder handler ikke længere kun om køb og salg af fysisk arbejdskraft med bestemte tekniske kvalifikationer, men i langt højere grad om, at medarbejderens menneskelige ressourcer, ønsker og krav matcher og kan udvikles i forhold til organisationens. Den psykologiske kontrakt går fra overvejende at være en begrænset økonomisk kontrakt til i højere grad at blive en omfattende socio-emotionel kontrakt præget af tillid - fra en "transactional contract" til en "relational contract" (Rousseau 1990, p. 390). Det betyder, at begge parter må være åbne over for gensidigt at formulere deres forventninger og forpligtigelser. Det er her, nødvendigheden af dialog kommer ind. Det gælder specielt i jobsamtaler, da den psykologiske kontrakt ifølge Rousseau & Parks (1993, p. 29) bliver skabt

gennem kommunikationen i forbindelse med kritiske begivenheder som rekruttering, jobændringer og organisationsudvikling.

Både ansætter og ansøger må i princippet været interesseret i at få afdækket, om ansøger og organisation passer sammen. Ansøgerens faglige kvalifikationer kan ofte dokumenteres med eksamensbeviser og erhvervs erfaring. En samtale kan derimod give ansætteren et indtryk af ansøgerens ønsker, krav og mere personlige kvalifikationer, som organisationen i dag ofte efterspørger (typisk fleksibilitet, samarbejdsevne, omstillingsparathed, personlig gennemslagskraft, vedholdenhed, kommunikationsevne osv.). Den kan også give ansøgeren et indtryk af organisationens ønsker, krav, værdier og måder at kommunikere på. Begge parter kan få et indtryk ud fra jobsamtalens indhold og form. Parterne taler *om* ønsker, krav, kvalifikationer og værdier. Samtidig siger *måden*, de gør det på, noget om kvalifikationer, og hvad de finder væsentligt. Samtalen er både en afsøgning og afprøvning af organisationens forventninger, jobbets muligheder og af ansøgerens forventninger og kvalifikationer. En jobsamtale "handler om *competence og performance* samtidig" (Scheuer 1998, p. 21). Ansætteren giver et billede af organisationen og af sig selv, qua det han taler om og måden han gør det på; ligesom ansøgeren giver et billede af sig selv, qua det han taler om og den måde han gør det på².

Ansætteren og ansøgeren finder dog ikke nødvendigvis ud af, om ansøgeren og ansætteren passer sammen ved blot at samtale. Det forudsætter en samtale, hvor begge parter er åbne og lydhøre. Det forudsætter en dialog.

## Dialog

En dialog forstår vi som *en gensidig undersøgende og uforudsigelig samtale mellem to eller flere ligeværdige med henblik på at skabe en fælles mellemmenneskelig forståelse*. Denne definition er inspireret af Alrø & Kristiansen (1998, p. 170), som anlægger en *kommunikationsteoretisk* vinkel på dialog og af Eisenberg & Goodall (1997, p. 39), som ser tre niveauer i forhold til dialog i en *organisation*: "dialogue as (1) equitable transaction, (2) empathic conversation, and (3) real meeting".

Det første niveau handler om, at deltagerne skal have lige muligheder for at tale. Det kan ses som et minimumskrav for, at der er dialog, men det siger ikke noget om kvaliteten af kommunikationen.

Det andet niveau handler - ud fra vor kommunikationsteoretiske vinkel - om, at deltagerne evne til at forstå og forestille sig hinandens perspektiver. Dialogparterne accepterer, at der kan være perspektivforskelle, og de føler sig ikke presset til at opnå fuldstændig enighed.

Det tredje niveau handler om at se den anden som et medsubjekt og ikke som et objekt. Det handler ikke om at forfølge sit eget mål eller perspektiv, men sammen at søge en fælles forståelse på baggrund af alle parter fælles menneskelighed. Den fælles forståelse er ikke udtryk for et kompromis, hvor parterne 'klipper en tå' og 'skærer en hæl', men udtryk for en ægtefølt forståelse - et menneskeligt møde. I hjælpesamtaler kan det dreje sig om en fælles forståelse af klientens ressourcer og muligheder. I medarbejderudviklingssamtaler kan det dreje sig om en fælles forståelse af samspillet mellem medarbejderens og organisationens betingelser, ønsker og

udviklingsmuligheder. I en jobsamtale drejer det sig som om en fælles forståelse af, om jobbet, virksomheden og ansøgeren passer sammen.

Vi mener, de to første niveauer skal være til stede for at tale om dialog i en jobsamtale, og at parterne stræber mod det tredje niveau, dvs. de skal søge denne forståelse for, at der er tale om dialog. De kan i samtalen nå frem til en eksplicitering af, på hvilke punkter ansøgeren og organisationen passer sammen. De kan også eksplicit bliver enige om, at ansøgeren og jobbet ikke passer sammen. Ansætteren kan dog som regel ikke i selve samtalen eksplicite-re, om han tilbyder ansøgeren jobbet, da der ofte efterfølgende vil være andre ansøgere til samtale. Det afgørende ved dialogen er, at begge parter er indstillet på at være undersøgende og søgende i forhold til en fælles forståelse, og at resultatet er uforudsigeligt.

## Dialogiske betingelser og forholdemåder

Rogers (1962) beskæftiger sig med, hvilke forholdemåder der betinger, at en hjælper i et professionelt forhold til en klient kan fremme et menneskeligt møde. Han beskæftiger sig ikke direkte med begrebet dialog. En række forskere som Madsen (1996), Bloch-Poulsen & Kristiansen (1996 og 1997) og Alrø & Kristiansen (1998) overfører og uddyber dog de forholdemåder, som Rogers beskriver, til dialog i konsultation, medarbejderudviklingssamtaler, supervision og undervisning. Vi overfører forsøgsvis forholdemåderne til dialog i jobsamtaler. I en dialogisk jobsamtale hjælper ansætteren og ansøgeren ideelt set hinanden med at finde ud af, om job og ansøger

passer sammen. Vi mener derfor, at forholdemåderne gælder for både ansætteren og ansøgeren. I stedet for betegnelserne 'hjælper' og 'klient' bruger vi 'den ene person' og 'den anden person'.

Med udgangspunkt i Rogers og inspireret af de nævnte forskere vil vi prøve at præcisere, hvad forholdemåderne indebærer, og hvordan de kommunikativt kan komme til udtryk. Vi vil redegøre for de fire forholdemåder, Rogers (1962) nævner, og med kursivering angive, hvordan de kommunikativt kan komme til udtryk:

1) EMPATI handler om at den ene person kan indleve sig i den andens perspektiv, 'som om' det var hans eget. Personen forsøger at forstå den andens perspektiv ved at 'lytte dybt' (Madsen 1996). Det skaber en følelse hos den anden af ikke at være alene. Personen kan gøre det ved at *stille såvel undersøgende, som parafraserende spørgsmål til den andens perspektiv* (Alrø & Kristiansen 1998). Sådanne spørgsmål ser vi som udtryk for aktiv lytning (Farson & Rogers 1969). De afviger fra fortolkende spørgsmål, hvor personen omskriver den andens ytringer ud fra sit eget perspektiv (Alrø & Kristiansen 1998). Fortolkende spørgsmål kan være udtryk for, at personen tillægger den anden person sit eget perspektiv. Personen gør det ikke nødvendigvis bevidst, men tror selv, at han har indlevet sig i den andens perspektiv. Men det er ikke empati og blokerer ifølge Alrø & Kristiansen (1998) ofte for en dialogisk samtale.

I følge vor forståelse - som her afviger fra Rogers' - er det derfor kun muligt at sikre empatien, hvis indlevelse kombineres med distance. Kristiansen (1993) og Bloch-Poulsen & Kristiansen (1997) kalder

kombinationen af indlevelse og distance for professionelt nærvær. Samtidig med indlevelse, skal personen kunne adskille sig fra den anden. Madsen (1996, p. 17) taler om perspektiv-bevidsthed: "Man er i stand til at tage den andens perspektiv, og man anerkender, at det er principielt anderledes end ens eget. Samtidig fastholder man ansvaret for sit eget perspektiv" (her gengivet uden kursiv). Alrø & Kristiansen (1998) uddyber og præciserer distancedimensionen i dialogisk kommunikation: *Checker personen sin forestilling om den anden*, er det ikke blot udtryk for, at personen har perspektivbevidsthed, men også at han metakommunikerer, om forestillingen passer eller er forskellig fra den andens perspektiv. Hermed signalerer personen, at hans indlevelse i den anden er en 'som-om'-oplevelse, og at han vil give den anden mulighed for at korrigere den. Det bliver tydeligt, hvad der tilhører personen, og hvad der tilhører den anden. Check af forestillinger kan være fremmede for et menneskeligt møde (Bloch-Poulsen & Kristiansen 1996 og Alrø & Kristiansen 1998). Distancedimensionen kan også komme til udtryk ved, at *personen kommunikerer om måden processen forløber på, om sin egen måde at forvalte sin rolle på eller om selve forholdet. Personen metakommunikerer*. Alrø & Kristiansen (1998) kalder de to første former for henholdsvis proces- og personoverblik og finder, at de kan fremme dialog. Den sidste vil vi kalde relationsoverblik.

2) KONGRUENS eller gennemsigtighed handler om, at personen kan være i overensstemmelse med sig selv, være ægte og autentisk. Den handler om, at personen har kontakt med og er bevidst om de følel-

ser, som mødet med den anden fremkalder i ham; at han kan leve med dem og kommunikerer dem direkte til den anden (jvf. Rogers 1962, Madsen 1996 og Bloch-Poulsen & Kristiansen 1997). Den handler om, at personen har adgang til sin intrapersonele kommunikation (eller indre dialoger) og kan udkommunikere den. Bloch-Poulsen & Kristiansen (1996) finder, at personen kan fremme en (produktiv) dialog, når han *siger sine følelser og oplevelser højt*. Går følelserne på den anden person, er det vigtigt, at personen *kobler sine iagttagelser af den anden på* - og ikke sine fortolkninger af ham<sup>4</sup>. Den anden kan ikke vide, hvad personens fortolkninger beror på. Står fortolkningerne alene, er de derfor ikke udtryk for, at personen nødvendigvis er kongruent over for den anden - og heller ikke nødvendigvis over for sig selv<sup>5</sup>. Vi mener, kongruens forudsætter, at personen har en grundlæggende accept af sig selv, men også af den anden. Personen skal ikke gøre sig gennemsigtig over for den anden for enhver pris. Hermed at vi nået til Rogers' tredje punkt.

3) POSITIV AGTELSE handler om, at personen betingelsesløst anerkender den anden som et menneske, der er adskilt og forskelligt fra ham selv. Betingelsesløst betyder, at den er uden hvis'er. Personen skal ikke kun sige, at han *anerkender og viser respekt for den anden*, men også mene og vise det. Ved at *lytte aktiv* kommunikerer personer: "I'm interested in you as a person, and I think that what you feel is important. I respect your thoughts, and even if I don't agree with them, I know that they are valid for you. I feel sure that you have a contribution to make. I'm not trying to change you or evaluate you. I just

want to understand you" (Farson & Rogers 1969, p. 548).

Positiv agtelse handler om en grundlæggende accept af den anden som ligeværdig dialogpartner (Alrø & Kristiansen 1998). Kommunikerer personen strategisk over for den anden, agter han ikke den anden, men plejer sine egne mål og interesser. Personen skal have det, som Madsen (1996) kalder for disinteresseret interesse, dvs. ikke interesse-i svarende til at have aktier i sagen og projekter på den andens vegne, men interesse-for svarende til nysgerrighed. Det indebærer, at alle parter i en dialog skal have lige mulighed for at definere indholdet og dagsordenen og herudfra undersøge og udforske, om der kan skabes en fælles forståelse; og at de respekterer, hvis det ikke er muligt.

I kommunikationen kan det vise sig ved, at *parterne skiftes til at stille spørgsmål, kommer med anmodninger osv - des de skiftes til at have den 1. del af en parsekvens<sup>6</sup>*. Begge parter kan herved tage emner op. Den enkelte bekræfter, at den anden har det perspektiv, han har. Han *bekræfter ved at komme med den foretrukne 2. del eller ved at spørge afklarende ind til den anden (den foretrukne 2. del kan i så fald være fraværende)*. Han bekræfter dog ikke, at han nødvendigvis deler den andens perspektiv. *Den uforetrukne 2. del kan godt optræde, når den går på, at den enkelte ikke deler den andens perspektiv* - den kan blot ikke være alt dominerende, hvis der skal være tale om positiv agtelse. Parterne skal som minimum bekræfte hinanden i, at deres perspektiver er så forskellige, at de ikke kan nå frem til en fælles forståelse.

4) DEN ANDENS OPFATTELSE AF PERSONENS EMPATI, KONGRUENS,

OG POSITIV AGTELSE er afgørende for dialog. Selv om personen forsøger at kommunikere empati, kongruens, og positiv agtelse, er det ikke sikkert, den anden opfatter det sådan. Personen skal derfor være sensitiv over for, hvordan hans kommunikation bliver opfattet og modtaget af den anden.

Er disse fire betingelser til stede hos begge parter, skulle muligheden for dialog i princippet være til stede i en samtale.

### **Er dialog umulig i en herredømmefyldt kontekst?**

Spørgsmålet er dog, om betingelserne overhovedet kan være til stede i en organisation, når den, som både Madsen (1996) og Bloch-Poulsen & Kristiansen (1996 og 1997) påpeger, ikke er herredømmefri.

Madsen (1996) mener, at der over organisationens mange herredømmefyldte rum kan skabes et særskilt dialogisk rum, som er herredømmefrit. Det dialogiske rum er kendetegnet ved, at person og roller er adskilt. "Parter som til dagligt indgår i kompetence-, magt- og interesserelationer med hinanden, må efterlade deres strategiske hensyn i garderoben, før de træder ind i det dialogiske rum" (Madsen 1996, p. 32). Man kan ikke forvente dialog i de øvrige af organisationens rum. Vi ser det som udtryk for Madsens systemiske tankegang, hvor organisationens forskellige rum har deres egne interaktionsregler. I en jobsamtale kan person og roller ikke adskilles. Den må derfor ifølge denne tankegang være præget af magtrelationer og strategiske interaktionsregler. En jobsamtale kan i så fald ikke være dialogisk.

Bloch-Poulsen & Kristiansen undersøger, hvordan dialog og møde kommuni-

kativt kommer til udtryk i en organisation. De har et radikalt humanistisk grundsyn: et organisationsmedlem indgår i magtrelationer - det er både fremmedgjort og har muligheden for at tage skeen i egen hånd. De er derfor (selv)kritiske over for, at humanismen ikke forholder sig til det herredømmefyldte i organisationer: "Humanismens achilleshæl er den økonomiske fremmedgørelse. Den antaster således ikke den grundlæggende herredømmefyldte kommunikation i organisationerne. Det gælder også for vores radikale humanisme" (Bloch-Poulsen & Kristiansen 1997, p. 8). De mener, at når der er dialog mellem ledere og medarbejdere, bør man ikke se bort fra magt- og interesserelationer: "Artiklen [om produktive dialoger mellem ledere og medarbejdere, vor tilføjelse] har sat fokus på relationen mellem mennesker. Ofte på en måde, der måske kunne antyde, at de befinder sig i et socialt og magtmæssigt tomrum. Det har imidlertid ikke været hensigten at underbetone kontekstens betydning. Tværtimod mener vi, at alle medarbejdere og ledere dagligt omgås i modsætningen mellem demokrati og ledelse/magt" (Bloch-Poulsen & Kristiansen 1996, p. 139). Vi tolker det således, at person og roller ikke kan adskilles - heller ikke når det drejer sig om dialog. Magtforholdet spiller ind på om samtalen bliver præget af dialog eller ej. Det viser Alrø (1996) i sine næranalyser af kommunikationen i en undervisningsorganisation. I Alrø, Kristiansen og Bloch-Poulsens tankegang kan magtrelationen vanskeliggøre dialog, men det er ikke muligt at skabe dialog i en herredømmefyldt kontekst ved at se bort fra den. Denne tankegang er vi enige i. Magtforholdets betydning for dia-

log er et vigtigt område at få belyst - ikke mindst når det drejer sig om dialoger i jobsamtaler. Denne artikels intension er således at få belyst følgende spørgsmål: Kan man finde dialogiske forholdemåder i jobsamtaler? Hvilken virkning får dialogiske forholdemåder i givet fald for samtalen og for deltagerne - og hvilken betydning har magtforholdet herfor?

### Det ulige magtforhold

I princippet kan der være fire slags relationer mellem mennesker, illustreret i nedenstående skema:

Rollerelationen er symmetrisk, hvis mennesker er socialt ligestillet - hvis de har samme magtbeføjelser i og med deres placering i et socialt system. Den menneskelige relation er symmetrisk, hvis de er psykologisk ligeværdige - hvis de udviser den samme respekt for hinandens personlige grænser og integritet. Relationerne er ikke statiske. Parterne viser gennem kommunikationen, hvilket socialt system de befinder sig i, og hvordan de konkret forvalter rollen. De sociale relationer bliver herved dynamiske over tid. De psykologiske relationer ændrer sig også gennem kommunikationen. De kan blive mere eller mindre asymmetriske. Men det er i princippet kun tale om dialog, hvis den menneskelige relationen kan betegnes symmetrisk (A og B).

Det formelle magtforhold i en jobsamtale er asymmetrisk. Det er ansætteren, som har magt til at afgøre, om ansøgeren kan få jobbet. Ansøgeren har magt til at sige ja eller nej til en tilbudt ansættelse. Ansætteren vil ofte have - eller forvente at have - flere relevante ansøgere at vælge imellem, mens den opslåede stilling måske er den eneste relevante stilling, som ansøgeren på det konkrete tidspunkt kan vælge at søge - uden garanti for at få den. Endvidere er det ansætteren, som indkalder til samtale, udøver gæstebudet og bestemmer, hvem der skal deltage fra virksomhedens side, og hvor lang tid samtalen skal vare. Ansætteren kan i udgangspunktet definere dagsordenen, og hvordan samtalen skal struktureres, f.eks. hvem der skal starte med at stille spørgsmål. Rollerelationen er asymmetrisk og herredømmefyldt i en jobsamtale.

Spørgsmålet er, om det i en jobsamtale er muligt at undgå en asymmetrisk menneskelig relation (C) og etablere en mere symmetrisk (B). Svaret afhænger bl. a. af, om ansætteren og ansøgeren er dialog- eller salgsorienteret.

### Dialog eller salg

Dialog forudsætter, at ansætteren og ansøgeren er indstillet på, at resultatet af samtalen er uforudsigeligt. Både ansætteren og ansøgeren må være ærlige og nys-

Figur 1. Sociale og psykologiske relationer.

socialt \ psykologisk	Symmetrisk menneskelig relation	Asymmetrisk menneskelig relation
Symmetrisk rollerelation	A	D
Asymmetrisk rollerelation	B	C

gerrigt undersøgende. Begge skal oprigtigt ville undersøge, om ansøger og job passer sammen. De skal være indstillet på, at resultatet af samtalen kan være, at ansøger og job ikke passer sammen. Begge skal være dialogorienterede - der skal to til en dialog.

Hvis ansøgeren af f.eks. økonomiske grunde ønsker at få jobbet for enhver pris, vil han sandsynligvis kommunikere strategisk i stedet for dialogisk. Ansøgeren er udelukkende salgsorienteret. Det samme gælder for ansætteren, hvis han med alle midler forsøger at overbevise ansøgeren om, at det netop er jobbet for ham. Ansætteren kan være i en situation, hvor jobbet skal besættes, og ansøgeren eventuelt er den eneste, som ansætteren anser for kvalificeret.

Nødvendigheden af og muligheden for dialog afhænger af ansætterens og ansøgerens orientering. I skemaform kan det illustreres sådan:

Ansætterens og ansøgerens orientering ligger ikke nødvendigvis fast en gang for alle. Orienteringen er ikke statisk. Den kan ændre sig undervejs afhængigt af, hvordan kommunikationen forløber. På nogle tidspunkter i samtalen kan salgsorienteringen være fremtrædende, på andre dialogorienteringen. Orienteringen kan også være en blanding af både salg og dialog. Skemaet skal derfor kun ses som et forsøg på at systematisere nogle 'rene' kombinationer:

I princippet kan man tænke sig en situation, hvor både ansætteren og ansøgeren allerede i udgangspunktet ønsker ansøgeren ansat i jobbet (det 1. kvadrat i skemaet). I så fald er dialog - og for så vidt selve jobsamtalen - unødvendig. Vi er ikke bekendte med samtaler i denne kategori. Vi har svært ved at forestille os, at der er mange jobs i dagens Danmark, hvor både ansætter og ansøger ikke har en interesse i at undersøge, om ansøgeren også som per-

Figur 2. Dialogens nødvendighed og mulighed i forhold til ansætterens og ansøgerens orientering.

Ansætteren er	Salgsorienteret - Vil og skal sælge jobbet til ansøgeren - Er nødt til at få ansøgeren ansat	Dialogorienteret - Ønsker at undersøge om ansøgeren og jobbet passer sammen - Er ikke nødsaget til at få ansøgeren ansat
Ansøgeren er		
Salgsorienteret - Vil og skal have jobbet for enhver pris - Er nødt til at få solgt sin arbejdskraft	1. Dialog unødvendig	4. Dialog unødvendig for ansætteren, men umulig?
Dialogorienteret - Ønsker at undersøge om han og jobbet passer sammen - Skal ikke nødvendigvis have jobbet	2. Dialog nødvendig for ansøgeren, men umulig?	3. Dialog nødvendig og mulig

son passer til jobbet. Sådanne jobs må i givet fald være af rent faglig art uden mange berøringsflader med andre i eller uden for virksomheden.

Principielt kan ansøgeren også være dialogorienteret, mens ansætteren er salgsorienteret (det 2. kvadrat i skemaet).

Begge kan også være dialogorienteret (3. kvadrat i skemaet). Forudsætningerne for at være dialogorienteret kan dog ofte spænde ben for selve dialogen. Når ansætteren ikke er nødsaget til at få ansøgeren ansat, skyldes det ofte, at han har flere ansøgere at vælge imellem.

Det er derfor ofte mere realistisk, at ansætteren er dialogorienteret - eller i hvert fald har muligheden for at være det - mens ansøgeren er mere salgsorienteret (det 4. kvadrat i skemaet).

Dette ulige magtforhold kan medvirke til, at ansøgeren bliver strategisk eller til, at ansætteren *opfatter* og kommunikerer, 'som om' ansøgeren er strategisk.

### **Forskellige opfattelser af den andens orientering**

Magtforholdet får betydning for, hvordan ansætter og ansøger opfatter hinanden. Parternes opfattelse - og ikke kun deres orientering - har betydning for muligheden for at skabe dialog.

Hvis både ansætter og ansøger - teoretisk set - er salgsorienteret (1. kvadrat) er dialogen 'objektivt set' ikke nødvendig. De kan dog ikke vide, hvordan den andens orientering er. F.eks. kan ansøgeren pga. det ulige magtforhold (fejlagtigt) opfatte, at han er den eneste der er salgsorienteret. For at tilpasse sig (sin opfattelse af) ansætteren vil han ud fra en strategisk betragtning *foregive* at have en dialogorien-

tering - altså være pseudodialogisk.

Hvis kun den ene af parterne er dialogorienteret (2. eller 4. kvadrat), er dialog vanskelig, selv om den er nødvendigt for ham. Opfatter den anden part (korrekt) dialogorienteringen, kan han forsøge selv at foregive en dialogorientering. Hvis f.eks. en salgsorienteret ansøger (korrekt) opfatter, at ansætteren er dialogorienteret, kan han selv lade som om, han også er det. Det vil sætte ham i en bedre salgsposition - også fordi han vil fremstå mindre magtsvag. Opfatter den anden part (fejlagtigt) orienteringen som salg, tror han ikke, det er nødvendigt at foregive en dialogorientering. Han vil dog formodentlig hurtig finde ud af, at salget (af arbejdskraft eller stilling) mod forventning ikke er gået igennem.

Selv i de situationer, hvor både ansætter og ansøger hver især ønsker at undersøge, om ansøger og job passer sammen (3. kvadrat), kan dialog være vanskelig. Parterne kan ikke i udgangspunktet vide, om den anden er dialogorienteret. I selve samtalen kan de heller ikke vide, om den anden blot foregiver at være dialogorienteret - altså pseudodialogisk. De kan have en fejlagtig opfattelse af den andens orientering. Hvis ansætteren (fejlagtigt) opfatter, at ansøgeren er salgsorienteret, kan han have svært ved f.eks. at udkommunikere uforbeholden anerkendelse. Han kan selv begynde at forholde sig strategisk til kommunikationen.

Samtalepartnerens opfattelser af hinanden får altså betydning for muligheden for dialog. De ligger dog ikke fast én gang for alle. Den enkeltes mere eller mindre slørede opfattelse af den anden kan ændre sig efter, hvordan kommunikationen for-

løber. Vore analyser af jobsamtaler viser, at dialogen afhænger af det dynamiske forhold mellem parternes orientering, deres opfattelse af hinandens og kommunikationen.

### **Dialog i praksis**

På baggrund af observerede og audiooptagede jobsamtaler i et konsulentfirma og interviews med ansøgerne og ansætteren har vi undersøgt dialogaspektet. Vi vil her opsummerer nogle af resultaterne og hen-vise til Rams & Dahl (2000) for detaljerede analyser af udskrifter fra jobsamtalerne og interviewene.

Analyserne viser, at dialog i praksis ofte bliver vanskeliggjort af den herredømmefyldte kontekst, men at dialog ikke er helt umulig. Dialog bliver faktisk etableret på nogle tidspunkter i jobsamtalerne.

Både ansøgeren og ansætteren giver i interviewene udtryk for, at de ønskede og tilstræbte en dialogisk jobsamtale, men at den ikke blev dialogisk i tilstrækkeligt omfang, og at det ikke skyldes dem selv.

Mange af ansøgerne er utilfredse over, at de ikke fik nok at vide om virksomheden, at de fik for lidt mulighed for at stille spørgsmål (Eisenberg & Goodalls første dialogniveau), og at ansætteren ikke spurgte uddybende og undersøgende til deres perspektiv (det andet dialogniveau). De begrundet det med, at ansætteren fra starten definerede den menneskelige og sociale relation asymmetrisk på den måde, at det først og mest var hende, der skulle stille spørgsmålene.

Ansætteren efterlyser, at ansøgerne ikke tog hendes udstukne rollefordeling for gode varer og i stedet insisterede på selv at stille spørgsmål til hende om jobbet (det

første og andet dialogniveau), og at de sammen tilstræbte en fælles forståelse af, om ansøger og job passede sammen (det tredje dialogniveau).

Analyserne af jobsamtalerne viser da også, at begge parter bidrager til en udialogisk samtale. Ansætteren ved at udstikke en asymmetrisk relation, hvor ansøgeren bliver sat i en salgspostion. Ansøgeren ved at underlægge sig den. Resultatet er, at kommunikationen gennemgående bliver uklar og lukket.

De steder, hvor ansætteren benytter dialogiske forholdemåder som empati (ved at udtrykke perspektivbevidsthed, spørger direkte, undersøgende og parafraserende), kongruens (ved at melde sin egen opfattelse ud) og positiv agtelse (ved at lytte aktivt, bekræfte den anden), får samtalen flere dialogiske træk. Ansætterens dialogiske forholdemåder får i mange situationer umiddelbart ansøgerne til at tale om sig selv i jeg-form (kongruens) og udvise perspektivbevidsthed (empati). Kommunikation bliver klar og konkret.

Dialogen er dog svær at fastholde. Ansøgerne begynder at kommunikere uklart og generelt (i man/vi-form). Det sker typisk i to forskellige situationer:

For det første, når ansætteren (udialogisk) kommer med negative fortolkende parafraser. Forklaringen på ansøgernes reaktion kan derfor være, at de føler sig vurderet og bedømt, og følgelig bliver mindre personlige og åbne. De bliver så at sige sat tilbage i en salgspostion.

For det andet, når ansætteren følger op på ansøgernes åbenhed med uddybende, undersøgende og konfronterende spørgsmål til ansøgerens perspektiv (empati) eller med kontant eksplicitering af sit eget

perspektiv (kongruens). Forklaringen på ansøgernes reaktion kan være, at de føler, de har blottet sig mere end godt er (dvs. været for kongruente), hvorfor de trækker sig ud af dialogen for ikke at mindske deres jobchancer. Det interessante er dog, at ansætteren i interviewene giver udtryk for, at ansøgernes åbenhed ikke mindsker deres jobchancer - tværtimod. Det, der forringer jobchancerne, er, når ansøgerne i deres 'performance' er for 'pæne' og undlader at stille krav ved at underlægge sig den udstukne ulige rollefordeling.

Det asymmetriske magtforhold er altså implicit til stede og blokerer for dialog. I den første type situationer viser det sig ved ansætterens indirekte vurdering. I den anden type situationer viser det sig ved, at ansøgernes salgsorientering sætter sig igennem på trods af, at ansøgeren forholder sig dialogisk.

De få steder i samtalerne, hvor magtforholdet bliver ekspliciteret i form af meta-yringer, markerer relationsoverblikket en fælles forståelse af forholdet, som er befordrende for, at ansøgerne åbner sig.

Det asymmetriske magtforhold blokerer tilsyneladende for dialog, når det er implicit og uafklaret, men ikke i sig selv, når det bliver ekspliciteret.

### **Afslutning**

Dialog er nødvendig for både ansætter og ansøger, men også risikofyldt.

Dialog er nødvendig for ansætteren for at undersøge, om ansøger og job passer sammen. Den mindsker faren for, at ansætteren køber 'katten i sækken', dvs. at organisationen får en medarbejder, som ikke kan leve op til forpligtigelserne i den psykologiske kontrakt. Den umiddelbare

risiko ved dialogen er for ansætteren, at en topkvalificeret ansøger fraskriver sig jobbet, fordi der er sider ved det, som han ikke finder attraktive. Det kan dog være en fordel, at det sker før og ikke efter, ansøgeren har tiltrådt stillingen. Har ansætteren været salgsorienteret og foregivet at kunne indfri en eftertragtet ansøgers forventninger, kan organisationen efterfølgende få svært ved at indfri den psykologiske kontakt, som den nyansatte mener, der er indgået.

Dialog er også nødvendig for ansøgeren, men risikofyldt. Den dialogorienterede ansøger kan blotte sider, som ansætteren ikke bryder sig om, og som en konkurrerende salgsorienteret ansøger ikke blotter. Han risikerer, at han ikke får tilbudt jobbet. Den salgsorienterede ansøger kan i bedste fald få jobbet, men han får ikke undersøgt, om jobbet faktisk passer til ham. Den psykologiske kontrakt bliver uklar eller svær efterfølgende at indfri for den nyansatte. Den salgsorienterede ansøger kan i værste fald blive opfattet som utroværdig af ansætteren og risikerer derfor, at han ikke får jobbet tilbudt.

Vore analyser viser, at både ansætteren og ansøgerne ønsker dialog. Ansætteren giver i interviewene udtryk for, at hun tilstræber en dialog, som vi tolker svarer til alle tre niveauer hos Eisenberg & Goodall (1997). Ansøgerne gør det i vor fortolkning i forhold til de to første niveauer. I praksis indfrier jobsamtalerne dog ikke niveauerne. Det grundlæggende første niveau om lige mulighed for at tale er fra starten ikke til stede, hvilket tilsyneladende blokerer for de øvrige to. På nogle tidspunkter i samtalerne befinder kommunikationen sig dog på det andet niveau, hvor deltagerne

undersøger og forsøger at forstå hinandens perspektiver. Kommunikationen er her præget af de dialogiske forholdemåder: empati, kongruens og positiv agtelse. Forholdemåderne fremmer i sig selv yderligere åbenhed og dialog. Den herredømme-fyldte kontekst vanskeliggør dog, at dialogen opretholdes. Det er specielt spørgsmålet om kongruens, der gør dialogen sårbar i en jobsamtale: Hvilke emner skal man være gennemsigtig i forhold til? Hvordan skal man være det?

Når emnet drejer som om ansøgerens vanskeligheder og eventuelle svagheder i forhold til jobbet, ser det ud til, at ansætteren skal være varsom med hurtigt at komme med sine fortolkninger, hvis ansøgeren ikke skal begynde at kommunikerer ud fra en salgsorientering, og dermed afbryde dialogen. I stedet kan ansætteren først være eksplicit om jobbet og organisationen, og dernæst være eksplicit om sine iagttagelser og checke, om ansøgeren kan genkende dem, og hvordan ansøgeren fortolker dem.

Ansøgeren kan ved at være kongruent om sine vanskeligheder og svagheder som nævnt blotte sider, så hans chance for at få tilbudt jobbet bliver mindre. Men hvis han er salgsorienteret og bagatelliserer sine vanskeligheder i forhold til jobbet, risikerer han at fremstå utroværdig. Analyserne indikerer, at ansøgeren står sig bedst ved at være dialogorienteret - faktisk så meget, at han insisterer på, at forholdet skal være

ligeværdigt, dvs. at han har ret til at få lige så meget at vide om jobbet og organisationen, som ansætteren har om ham.

Både ansøgerne og ansætterens holdninger lægger op til en 'relational contract', men i jobsamtalerne bliver det ikke ekspliciteret fra nogen af parterne. Måden jobsamtalerne forløber på - med en asymmetrisk menneskelig og social relation fra starten - vanskeliggør, at den psykologiske kontrakt etableres.

De analyserede jobsamtaler foregik i et konsulentfirma, hvor 'magtbalancen' var i ansætterens favør - også selv om flere af ansøgerne i interviewene udtrykte, at de ikke ville have jobbet for enhver pris. Firmaet stod ikke i en situation, hvor det for enhver pris skulle have stillingerne besat, og der var mange ansøgere at vælge imellem. Inden for andre områder - f.eks. IKT (Informations- og Kommunikations Teknologi) - er 'magtbalancen' mere lige eller ligefrem i ansøgerens favør. Der ligger en spændende forskningsopgave i at undersøge, om der under sådan betingelser i højere grad bliver etableret en dialog og en psykologisk kontrakt.

*Artiklen er skrevet i relation til det forskningsfaglige miljø Interpersonel Kommunikation i Organisationer (IKO), Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. Tak for konstruktive kommentarer til Helle Alrø, Marianne Kristiansen, Katrine Schumann og Søren Friemann Trads.*

## Summary

*The article raises the question whether dialogue and power are incompatible elements. Dialogue is perceived in the sense of humanistic psychology, as a mutually exploratory and unpredictable dialogue between two or more equal partners with a view to creating joint interhuman understanding. It is argued that dialogue in a job interview is necessary for both employer and applicant in order to explore whether the applicant and the job match, but that at the*

*same time the uneven balance of power between employer and applicant makes dialogue more difficult. It is concluded that the way in which the relation of power is reflected may obstruct the dialogue, but that dialogue conditions (empathy, transparency and positive recognition) may enhance the dialogue in spite of this. Employer and applicant transparency may, however, make the dialogue difficult and vulnerable.*

## Noter

<sup>1</sup>Bloch-Poulsen & Kristiansens (1996 og 1997) og Alrø & Kristiansens (1998) tilgang er humanistisk. Hultengrens (1996), Madsens (1996), Willerts (1996), Isaacs' (1993) er humanistisk kombineret med en kybernetisk. Van Hauen et al's (1995 og 1996), Senges (1990), Argyris' & Schön's (1996) er kybernetisk. Som det vil fremgå er vor tilgang humanistisk, men ikke kybernetisk.

<sup>2</sup>Både ansøgeren og ansætteren kan naturligvis også være af hunkøn. Vi bruger dog betegnelsen 'han' frem for det tunge 'han/hun', medmindre det eksplicit fremgår, at der er tale om en kvinde.

<sup>3</sup>Parafrase betyder gengivelse af, hvad den anden har sagt - enten enkelte ord eller hele sætninger. Gengivelsen kan bruges til at rette opmærksomheden på centrale emner. Formuleres parafrasen med betoning og opadgående intonation,

fungere den som et parafrasende spørgsmål til udsagnet. Bruger f.eks. ansætteren andre ord i sin parafrase end ansøgeren har brugt i sin ytring, er der tale om en fortolkende parafrase - det er hermed tale om en ufuldstændig parafrase.

<sup>4</sup>Om forskellen på iagttagelser, oplevelsesfølelser og fortolkninger, se Alrø & Kristiansen (1998).

<sup>5</sup>På et ubevidst plan kan de være udtryk for en projektiv identifikation, se Dahl (1999).

<sup>6</sup>Samtaler er ofte opbygget af tilpassede par, hvor den enes ytring (1. del af parret) lægger op til en bestemt foretrukket ytring fra den anden (2. del af parret). Eksempelvis lægger en anmodning (1. del af parret) op til en accept (den foretrukne 2. del) og ikke en afvisning (den uforetrukne 2. del). Se Levinson (1983).

## Litteratur

Alrø, Helle (1996): Disciplin eller dialog. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (1998): *Supervision som dialogisk læreproces*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 4. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996): *Organizational Learning II - Theory, Method and Practice. A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

Bévort, Frans et al. (1992): *90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift*. Viborg: Systime.

Bloch-Poulsen, Jørgen & Kristiansen, Marianne (1996): Guldgraverens fire veje - om produktive dialoger. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Bloch-Poulsen, Jørgen & Kristiansen, Marianne (1997): *I mødet er sandheden - en videnskabssteoretisk debat om engageret objektivitet*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 2. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Buber, Martin (1923): *Jeg og du*. København: Hans Reitzels Forlag, 1997.

Dahl, Poul N. (1999): *Kommunikation - jokersen i orga-*

## Summary

*The article raises the question whether dialogue and power are incompatible elements. Dialogue is perceived in the sense of humanistic psychology, as a mutually exploratory and unpredictable dialogue between two or more equal partners with a view to creating joint interhuman understanding. It is argued that dialogue in a job interview is necessary for both employer and applicant in order to explore whether the applicant and the job match, but that at the*

*same time the uneven balance of power between employer and applicant makes dialogue more difficult. It is concluded that the way in which the relation of power is reflected may obstruct the dialogue, but that dialogue conditions (empathy, transparency and positive recognition) may enhance the dialogue in spite of this. Employer and applicant transparency may, however, make the dialogue difficult and vulnerable.*

## Noter

<sup>1</sup>Bloch-Poulsen & Kristiansens (1996 og 1997) og Alrø & Kristiansens (1998) tilgang er humanistisk. Hultengrens (1996), Madsens (1996), Willerts (1996), Isaacs' (1993) er humanistisk kombineret med en kybernetisk. Van Hauen et al's (1995 og 1996), Senges (1990), Argyris' & Schöns (1996) er kybernetisk. Som det vil fremgå er vor tilgang humanistisk, men ikke kybernetisk.

<sup>2</sup>Både ansøgeren og ansætteren kan naturligvis også være af hunkøn. Vi bruger dog betegnelsen 'han' frem for det tunge 'han/hun', medmindre det eksplicit fremgår, at der er tale om en kvinde.

<sup>3</sup>Parafrase betyder gengivelse af, hvad den anden har sagt - enten enkelte ord eller hele sætninger. Gengivelsen kan bruges til at rette opmærksomheden på centrale emner. Formuleres parafrasen med betoning og opadgående intonation,

fungere den som et parafrasende spørgsmål til udsagnet. Bruger f.eks. ansætteren andre ord i sin parafrase end ansøgeren har brugt i sin ytring, er der tale om en fortolkende parafrase - det er hermed tale om en ufuldstændig parafrase.

<sup>4</sup>Om forskellen på iagttagelser, oplevelser/følelser og fortolkninger, se Alrø & Kristiansen (1998).

<sup>5</sup>På et ubevidst plan kan de være udtryk for en projektiv identifikation, se Dahl (1999).

<sup>6</sup>Samtaler er ofte opbygget af tilpassede par, hvor den enes ytring (1. del af parret) lægger op til en bestemt foretrukket ytring fra den anden (2. del af parret). Eksempelvis lægger en anmodning (1. del af parret) op til en accept (den foretrukne 2. del) og ikke en afvisning (den uforetrukne 2. del). Se Levinson (1983).

## Litteratur

Alrø, Helle (1996): Disciplin eller dialog. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (1998): *Supervision som dialogisk læreproces*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 4. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Argyris, Chris & Donald A. Schön (1996): *Organizational Learning II - Theory, Method and Practice. A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

Bévort, Frans et al. (1992): *90'ernes personaleledelse - et paradigmeskift*. Viborg: Systime.

Bloch-Poulsen, Jørgen & Kristiansen, Marianne (1996): Guldgraverens fire veje - om produktive dialoger. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Bloch-Poulsen, Jørgen & Kristiansen, Marianne (1997): *I mødet er sandheden - en videnskabssteoretisk debat om engageret objektivitet*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 2. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Buber, Martin (1923): *Jeg og du*. København: Hans Reitzels Forlag, 1997.

Dahl, Poul N. (1999): *Kommunikation - jokersen i orga-*

- isationsudvikling*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 5. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Eisenberg, Eric M. & Goodall, H.L. (1997): *Organizational Communication. Balancing creativity and constraint*. New York: St. Martin's Press.
- Farson, Richard E. & Rogers, Carl R. (1969): Active Listening. In: Freshley, Dwight, I. et al (eds): *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. Boston: Holbrook Press, Inc. 2. edition, 2. print. 1974.
- van Hauen, Finn et al (1995): *Den lærende organisation. Om ønen til at skabe kollektiv forandring*. København: Industriens Forlag.
- van Hauen, Finn et al (1996): *Det samarbejdende menneske. Teambuilding for "den lærende organisation"*. København: Industriens Forlag.
- Hultengren, Eva (1996): Medarbejderudviklingssamtalen som dialog. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Isaacs, William N: (1993): Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. In: *Organizational Dynamics*. Vol. 22.
- Kristiansen, Marianne (1993): Professionelt nærvær om underviseres ubevidste kommunikation. In: Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (eds): *Personlig kommunikation og formidling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Levinson, Stephen (1983): *Pragmatics*. Cambridge: Cambridge Textbooks in Linguistics.
- Løgstrup, K. E. (1969): *Den etiske fordring*. København: Gyldendal.
- Madsen, Benedicte (1996): Organisationenens dialogiske rum. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rams, Marie L. & Dahl, Poul N. (2000): Dialog i jobsamtaler - nødvendig, men umulig? In: Nielsen, Kjeld (ed): *Personalearbejde i teoretisk og praktisk perspektiv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag (under udgivelse).
- Rogers, Carl. R. (1962): The interpersonal Relationship: The Core of Guidance. In: *Harvard Educational Review*, Vol. 32, no. 4.
- Rousseau, Dennise M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11. John Wiley & Sons, Ltd.
- Rousseau, Dennise M. & Parks, Judi M. (1993): The Contracts of Individuals and Organizations. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15. JAI Press Inc.
- Scheur, Jann (1998): *Den umulige samtale - sprog, køn og magt i jobsamtaler*. Viborg: Akademisk Forlag A/S.
- Senge, Peter (1990): *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.
- Willert, Søren (1996): Dialogiske konsulentmetoder - som støtte for organisationsdannelse og -vedligeholdelse. In: Alrø, Helle (ed): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 1. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.