

**Benedicte Madsen**

# **DIALOG OG MODSTAND**

Lavspændingsstrategier med  
inspiration fra Kurt Lewin

**AALBORG UNIVERSITETSFORLAG**

DIALOG OG MODSTAND

*Lavspændingsstrategier med inspiration fra Kurt Lewin*

Af Benedicte Madsen

1. udgave, 1. oplag 2023

© Forfatteren og Aalborg Universitetsforlag 2023

Grafisk tilrettelæggelse: Anja Jensen / Aalborg Universitetsforlag

Trykt hos Toptryk Grafisk ApS, 2023

ISBN: 978-87-7573-027-8

Forfatterfoto: Morten Jac

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | [forlag.aau.dk](http://forlag.aau.dk)



FAGFÆLLE-  
BEDØMT

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser

# INDHOLD

<b>Forord</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Indledning</b> . . . . .	<b>9</b>
Bogens sigte . . . . .	9
De fire dele . . . . .	11
Målgrupper . . . . .	14
Bogens form . . . . .	15
Terminologiske præciseringer . . . . .	16
<b>FØRSTE DEL</b>	
<b>Kommunikation og dialog i organisationer</b> . . . . .	<b>19</b>
Kommunikationsniveauer . . . . .	23
Kommunikationstrekanten . . . . .	25
Dialogiske kvaliteter . . . . .	29
Dialogiske rum . . . . .	31
Et lederteam i dialog om modstand . . . . .	39
Hvor i bogen kan man læse mere . . . . .	47
Noter . . . . .	47
Referencer . . . . .	49
<b>ANDEN DEL</b>	
<b>Dialogisk konsultation i Lewinsk perspektiv</b> . . . . .	<b>51</b>
Konsulentroller . . . . .	55
Den dialogiske konsulent . . . . .	57
Lewins feltteoretiske begreber . . . . .	59
Beslutningsprocesser og mentale stier . . . . .	63
Optøning, ændring og genfrysning . . . . .	67
Individuelle og sociale felter . . . . .	71
Erkendelse som genkendelse . . . . .	74
Barrierer, grænser og råderum . . . . .	77
Perspektivbevidsthed og realitetslag . . . . .	80
Reflekteret erfaringslæring via rekonstruktion . . . . .	83
Dialogisk konsultation endnu engang . . . . .	89
Hvor i bogen kan man læse mere . . . . .	96
Noter . . . . .	97
Referencer . . . . .	99

## TREDJE DEL

<b>Modstand – hvad, hvem og hvordan . . . . .</b>	<b>101</b>
Modstand som kommunikation . . . . .	106
Lewins gruppedynamiske modstandsbegreb . . . . .	107
Videreførelse af Lewins modstandsbegreb . . . . .	111
Reaktioner på konsekvenserne af en forandring . . . . .	115
Modstand mod ændringsagent og rammesætning . . . . .	116
Egenmodstand . . . . .	120
Modstandskulturer . . . . .	123
Spontan modstand . . . . .	127
Summa summarum . . . . .	131
Hvor i bogen kan man læse mere . . . . .	133
Noter . . . . .	133
Referencer . . . . .	135

## FJERDE DEL

<b>Ændringsagenters lavspændingsstrategier . . . . .</b>	<b>137</b>
Gode råd til håndtering af modstand . . . . .	143
Feltteorien og ændringsmodellen . . . . .	144
Konfliktløsning – en casehistorie . . . . .	150
Hvilke slags spændinger kan afspændes . . . . .	157
Dialogiske kvaliteter . . . . .	163
Dialogisk selvundersøgelse på behandlingshjem . . . . .	168
Lavspændte processer i dialogiske rum . . . . .	171
Hvor i bogen kan man læse mere . . . . .	177
Noter . . . . .	178
Referencer . . . . .	179

<b>Navneindeks . . . . .</b>	<b>181</b>
------------------------------	------------

<b>Emneindeks . . . . .</b>	<b>183</b>
-----------------------------	------------

# FORORD

I 1971 blev jeg ansat på Psykologisk Institut, Aarhus Universitet, hvor jeg fungerede, indtil jeg i 2013 overgik til en status som lektor emeritus. Fra og med 1980'erne kombinerede jeg min forskning og undervisning med professionel praksis som konsulent, vel at mærke i universitetsregi. Efter pensioneringen er jeg fortsat med at løse konsultative opgaver.

Den omtalte professionelle praksis foregik inden for rammerne af Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, som jeg i midten af 1980'erne etablerede sammen med min kollega Søren Willert, og som var i drift indtil 2006. Vi omtalte vores aktiviteter som "Liv i den Lewinske trekant" – se reference. Vores gængse universitetsopgaver blev her integreret med praksisformer, som vi samtidig udviklede og formidlede, og hvor vores studerende deltog i praksis-relaterede roller. Ledemotivet var den professionelle hjælpers metoder, især møntet på proceskonsultation, supervision og formativ evaluering. Her gik jeg i gang med at formulere den teori om kommunikation og dialog, som udgør den ene hovedstreng i det følgende.

Den anden hovedstreng vedrører Kurt Lewin. Gennem næsten al min tid på Psykologisk Institut underviste jeg på psykologistudiets første år. Mit hovedansvar var socialpsykologi og herunder gruppepsykologi. Skiftende tekstbøger nævnte Kurt Lewin som kilden til den såkaldte gruppedynamik, men det skete så kortfattet, at man ikke kunne danne sig noget klart billede. Dette problem blev yderligere eksponeret, da jeg sammen med Søren påbegyndte et biografisk projekt med Gunnar Hjelholt (1920-2002) – se referencer. Som dansk såvel som europæisk konsulentverdens Grand Old

Man havde han taget afsæt i sine oplevelser fra et USA-ophold, hvor han kom i nærkontakt med den Lewinske tradition. Nu blev jeg for alvor motiveret til at kigge nærmere på denne Lewin. Det førte til en række artikler, og ikke kun gruppedynamikken, men også hans individualpsykologi skulle vise sig at give betydelig inspiration til mit professionelle virke.

I 2016 publicerede jeg *Processer og procesledelse. Håndbog for konsulenter, vejledere, undervisere og ledere*, hvor den dialogiske tilgang dominerer, men hvor jeg også forholdsvis kortfattet inddrager Lewin. Der er en del genbrug herfra i nærværende bog, ligesom der begge steder er genbrug fra endnu tidligere publikationer om både dialog og Lewin. Men aldrig bare genbrug, for hver gang jeg har skrevet endnu en tekst om disse temaer, har jeg videreudviklet og til tider revideret min hidtidige forståelse.

I 2016 var jeg 73 år og forestillede mig ikke, at der skulle komme flere større udgivelser fra min hånd. Men i 2019 udkom en opfølgende bog om aktionslæring, *Aktionslæring som løftestang*. Den første stammer fra 2010, og begge har jeg skrevet i samarbejde med andre. Ligesom nærværende værk handler disse bøger om, hvordan grupper på arbejdsmarkedet kan udvikle deres professionelle opgaveløsning med eller uden konsulentstøtte. Dialogiske kvaliteter og samtaler indgår begge steder, men aktionslæring er ikke et tema i det følgende.

Og nu er det altså blevet til endnu en bog: *Dialog og modstand – lavspændingsstrategier med inspiration fra Kurt Lewin*. Som emeritus har man så dejlig god tid til at skrive.

Gennem alle årene har Boje Katzenelson været min største faglige inspirator, min soulmate og tillige min ægtemage. Via ham er jeg blevet stadig mere overbevist om, at store dele af menneskets egenskaber og paratheder er evolutionsskabte, hvilket berøres ganske kort et par steder i bogen.

Benedicte Madsen, oktober 2023

Madsen, B. & Willert, S. (1997). Liv i den Lewinske trekant. Pp. 133-150 i Graversen, G. (red.), *Et arbejdsliv*. Festskrift tilegnet Professor dr.phil. Eggert Petersen. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Madsen, B. & Willert, S. (1996). *Survival in the Organization. Gunnar Hjelholt Looks Back at the Concentration Camp form an Organizational perspective*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.

Madsen, B. & Willert, S. (red.). (2006). *Working on Boundaries. Gunnar Hjelholt and Applied Social Psychology*. Århus: Aarhus University Press.

Madsen, B. & Willert, S. (2014). Gunnar Hjelholt, a pioneer within group dynamics and organizational psychology. Part One: Life and work. Artikel i *Nordic Psychology*. <http://www.tandfonline.com/eprint/tqh2va2yJDqehBwfCZei/full>

Willert, S. & Madsen, B. (2014). Gunnar Hjelholt, a pioneer within group dynamics and organizational psychology. Part two: Boundary making and boundary breaking as consultancy theme. Artikel i *Nordic Psychology*. <http://www.tandfonline.com/eprint/WzqxqCVAqrrGDjWVvSuM/full>.