

DET NY MERINO #55



”JEG GÅR SELVFØLGELIG OGSÅ
MED SDV OG SDD”

Om potentialer i et situationelt dialektisk mindset

FLEMMING SMEDEGAARD APRIL 2021

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Flemming Smedegaard

Lektor, ph.d., Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet

Studieleder for International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

Siden jeg i årene 2015 – 2018 sammen med to kolleger, Julia Rytter Dakwar og Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen, udgav tre artikler om henholdsvis Situationel Dialektisk Ledelse, Situationel Dialektisk Videnskabsteori og Situationel Dialektisk Diskursanalyse, har jeg oplevet en stærkt voksende interesse hos både studerende og praktikere for det situationelle, dialektiske mindset, vi præsenterer i disse tre artikler. De situationelle dialektiske tanker synes ikke mindst at give god mening for mange studerende inden for et tværdisciplinært fag som virksomhedskommunikation og for praktikere.

Jeg vil i denne artikel uddybe, hvori det situationelle dialektiske mindset består, samt give et overblik over, hvor den situationelle dialektiske forskning og udvikling står foråret 2021. Jeg vil diskutere de hidtidige erfaringer med Situationel Dialektisk Videnskabsteori, Situationel Dialektisk Diskursanalyse og Situationel Dialektisk Ledelse samt behovet for videreudvikling af hver af disse. Jeg vil præsentere, hvordan de situationelle dialektiske teorier er blevet videreført inden for andre områder af virksomhedskommunikation i form af henholdsvis Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning, Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori og Situationel Dialektisk Projektledelse, men også hvordan den situationelle dialektiske tankegang med en generel livsbalancemodel som Livsdiamanten har fået en betydning, der rækker videre end virksomhedskommunikationsfaget.

Afslutningsvis vil jeg invitere læserne af artiklen til at bidrage til fortsat udvikling af situationelle dialektiske teorier, for det er netop en hovedpointe i det situationelle dialektiske mindset, at teorier er situationelt betingede, at der altid er dialektiske alternativer, og at der vedvarende er brug for fornyelse og udvikling.

Forhistorien

I 2015 udgav jeg sammen med to kolleger fra forskningsgruppen TRILO (Team Research i Innovation, Ledelse og Organisation), Julia Rytter Dakwar og Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen en artikel, hvor vi introducerede *Situationel Dialektisk Ledelse* (Dakwar et al. 2015). Det var første gang, vi eller andre brugte ordsammenstillingen *Situationel Dialektisk*. I forlængelse af denne første artikel skrev vi sammen de efterfølgende år yderligere et par artikler med et situationelt dialektisk omdrejningspunkt, nemlig artikler om henholdsvis *Situationel Dialektisk Videnskabsteori* (Dakwar et al. 2017) og *Situationel Dialektisk Diskursanalyse* (Dakwar et al. 2018).

Jeg har siden arbejdet videre med at udvikle teori og metode om kommunikationsplanlægning ud fra et situationelt dialektisk grundlag (Smedegaard 2018 og Smedegaard 2019). Andre har arbejdet videre med at overføre den situationelle dialektiske tankegang til at udvikle nye teorier inden for andre områder af virksomhedskommunikation, fx *Situationel Dialektisk Forandringsledelse* (Pedersen 2018), *Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori* (Nielsen 2021) og *Situationel Dialektisk Projektledelse* (Lidsmoes 2020). Med den generelle livsbalancemodel *Livsdiamanten* (Callesen og Jørgensen 2020) er den situationelle dialektiske tankegang yderligere blevet overført til områder, der rækker uden for virksomhedskommunikationsfeltet

De situationelle dialektiske teorier, især Situationel Dialektisk Videnskabsteori og Situationel Dialektisk Diskursanalyse, har de sidste år været brugt til at undersøge mange forskellige fænomener inden for virksomhedskommunikation, fx betydningen af tid i organisatoriske forandringsprocesser (Laursen 2021), generation Z (Wittrup 2020), kidfluencere (Sørensen 2020), forandringsprocesser i organisationer, der udvikler sig til kriser (Steffensen 2020), misinformation i sundhedssektoren (Sanddal og Jacobsen 2020), ekstreme fællesskaber (Krogh 2020 (1)), nedlæggelse af arabisk som fag (Khalil 2019), mellemlidelse (Brøgger 2019 (1)), det mellem menneskelige møde (Moltrup 2019), udvikling af organisationsmetaforer (Brøgger 2019 (2) og Larsen og Winding 2018) samt etnisk markedsføring (Nørfelt 2018).

En situationel dialektisk tankegang er efterhånden blevet anvendt i mange forskellige sammenhænge, hvorfor det i dag giver mening at tale om det situationelle dialektiske som et mindset – som nogle overordnede tanker om situationelt betingede valg og muligheden for altid at kunne træffe et dialektisk andet valg – der kan finde anvendelse i mange sammenhænge.

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

De situationelle dialektiske teorier er ikke mindst blevet et hyppigt og populært valg blandt studerende i virksomhedskommunikation: ”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”, som en af mine studerende formulerede det med brug af hastigt omsiggribende forkortelser inden for det situationelle dialektiske univers, mens jeg sad og funderede over, hvordan man ”går med” teorier, samt var en lille smule bekymret over valget af modaladverbiet ”selvfølgelig”. Skyldes den studerendes valg af dette modaladverbium, at den studerende allerede betragter de situationelle dialektiske teorier som en del af mainstream og derfor selvfølgelig, mens de for mig er ganske nye og i virkeligheden stadig kun er nogle indledende ansatser til og overvejelser om noget, som vi først lige er gået i gang med? Eller afslører den studerendes valg af ”selvfølgelig”, at den studerende har fået den opfattelse, at det er det valg, man helst skal træffe, hvis man skal være studerende hos mig, og fordi de fleste medstuderende træffer samme valg? Hvis sidstnævnte opfattelse skulle være tilfældet, vil jeg være rigtig ked af det, for det er en vigtig pointe med hele den situationelle dialektiske tankegang, at valget aldrig må blive selvfølgelig eller påtvunget, men skal være et selvstændigt valg på baggrund af egne refleksioner og faglige dialoger. Udtalelsen gjorde i hvert fald så meget indtryk på mig, at jeg har valgt den som titel på denne artikel.

Formålet med denne artikel

Mit formål med denne artikel er, at den skal tjene som en overblikartikel, hvor jeg på et metaplan vil diskutere det situationelle dialektiske mindset og de forskellige måder, dette mindset er konkretiseret og brugt på i forskellige sammenhænge. Herudover vil jeg diskutere de videre potentialer i tankegangen samt lægge op til fortsat udvikling af situationelle dialektiske teorier og metoder.

Først vil jeg diskutere, hvad der skal forstås ved begreberne *situationel* og *dialektisk*, og hvorfor vi har valgt netop disse to begreber til, hvad der nu har vist sig ikke kun at blive en enkelt artikel, men et mindset, en tendens eller en ny teoretisk skole, som det også allerede er blevet omtalt (fx i Krogh 2020 (2): 20), og som mange allerede har valgt at arbejde videre med udviklingen af.

Derefter vil jeg give et overblik over, hvordan den situationelle dialektisk tankegang indtil videre er blevet udfoldet inden for videnskabsteori, kommunikationsanalyse, kommunikationsplanlægning, forskellige områder inden for ledelse samt i en generel livsbalancemodel. På baggrund heraf vil jeg diskutere, hvad det egentlig vil sige at arbejde med en situationel dialektisk tankegang inden for disse

områder samt give bolden op til nogle af de videre udviklingsmuligheder af disse allerede etablerede situationelle dialektiske teorier.

Afslutningsvis i artiklen vil jeg invitere til videreudvikling af et situationelt dialektisk mindset og af situationelle dialektiske teorier og metoder generelt samt diskutere, hvilke krav disse teorier og metoder vil skulle opfylde for at falde ind under det situationelle dialektiske grundlag, der er skitseret i denne artikel.

Der har hurtigt udbredt sig en forkortelsespraksis i arbejdet med de situationelle dialektiske teorier, hvor Situationel Dialektisk Videnskabsteori forkortes til SDV, Situationel Dialektisk Diskursanalyse til SDD, Situationel Dialektisk Ledelse til SDL, Situationel Forandrings- og Stabilitetsledelse til SDFS og Situationel Dialektisk Projektledelse til SDP. I denne artikel vil jeg bevidst undlade at bruge forkortelserne, men vil hver gang angive begreber og titler i deres fulde ordlyd for at undgå forvirring om, hvilken af de situationelle, dialektiske teorier jeg taler om hvornår i en artikel, hvor alle de situationelle dialektiske teorier diskuteres.

Hvorfor situationel og dialektisk?

De to begreber situationel og dialektisk udgør de gennemgående begreber i de situationelle og dialektiske teorier.

Begrebet **situationel** skal understrege, at alle valg – både teoretiske og metodiske valg i teoriens verden og praktiske valg i praksisverdenen – skal være situationelt begrundede i forhold til situationelle faktorer som personer, tid, rum, formål etc.

Der ligger i begrebet situationel også, at der ikke findes universelt gyldige valg eller universelle løsninger, samt at alle valg vil afspejle den eller de personer, der vælger i det enkelte tilfælde, og den situation og de rammer, som den eller de vælgende aktuelt befinder sig i. Det situationelle er udtryk for det valg, som den vælgende finder nyttig på et bestemt tidspunkt i et bestemt rum på baggrund af en bestemt viden og med et bestemt formål for øje.

Med nyttebegrebet ses, at de situationelle, dialektiske teorier har en klar affinitet til *pragmatismen* som videnskabsteori. Pragmatisme er en hovedstrømning i 1900-tallets amerikanske filosofi.

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

Retningen blev grundlagt af Charles Sanders Peirce i 1870'erne som en teori om mening og blev senere videreudviklet af bl.a. hans elev John Dewey. Pragmatismen hævder med rødder i den græske skepticisme, at erkendelse ikke skal forstås som en objektiv afspejling af virkeligheden, men som et nyttigt redskab, der viser sin anvendelighed i praksis. Al viden betragtes som foreløbig og principielt fejlagtig, hvorfor læring i pragmatismen er snævert forbundet med anvendelse i konkrete, praktiske situationer (Dewey 2009, Thayer 1982, Brinkmann 2006).

I pragmatismen argumenteres for, at man får viden om mennesker ved at interagere med mennesker. Vores holdninger, syn, valg og handlinger udvikles i interaktioner med andre mennesker. Viden er ifølge Dewey et moralsk fænomen, fordi viden altid har praktiske konsekvenser for mennesker. Dette er et synspunkt, vi i de situationelle, dialektiske teorier er helt på bølgelængde med. Vi får som mennesker vores viden gennem interaktion med andre mennesker, og det er gennem interaktion med andre mennesker, at vi vurderer og sorterer i viden og finder ud af, hvad vi vil betragte som sandt og falskt for os. Teori og praksis kan ikke adskilles, og alle valg har konsekvenser for mennesker.

De pragmatistiske tanker har aldrig været så udbredt i Europa som i USA, men Richard Rorty gav med sit værk *Philosophy and the Mirror of Nature* pragmatismen en genopblomstring fra 1980'erne (Rorty 1993). Rortys udgangspunkt er, at vi må opgive ideen om absolutte sandheder til fordel for praktiske overvejelser om, hvordan vi kan skabe os et bedre liv. Videnskabsteori og filosofi har ifølge Rorty ikke større teoretisk gyldighed end fx kunst og skal alene vurderes på evnen til at gøre samfundet bedre.

Pragmatismen ophæver det klassiske skel mellem teori og praksis og anser al viden og menneskelig aktivitet som et udtryk for praksis. Teori er ikke en selvstændig og uafhængig aktivitet, men i stedet en del af praksis. Teori og praksis fordrer hinanden, som vi fremhæver som antagelse 1 i Situationel Dialektisk Videnskabsteori (Dakwar et al. 2017: 4f.). Nogle teoretikere taler ligefrem om, at der med pragmatismen er sket *en pragmatisk vending* (Egginton & Sandbothe 2004).

Pragmatismens grundlæggende forestilling om, at praksis ikke kan udvikles gennem en teoretisering på afstand af praksis, men kun kan udvikles, når man er situeret i den pågældende praksis, har medført, at pragmatismen i Danmark især er udbredt på professionsuddannelser (se fx Løgstrup 2020), men pragmatismen har de seneste år også fået en vis udbredelse inden for et nyere og interdisciplinært

fag som virksomhedskommunikation. Et eksempel herpå er Gulbransen og Justs *Strategizing Communication – Theory and Practice*, som eksplicit er forankret i pragmatismen (Gulbransen og Just 2016). Et par nye ph.d.-afhandlinger inden for entreprenørskabs- og innovationsdelen af virksomhedskommunikation bygger også på pragmatismen (Christensen 2019 og Nybye 2020). Også i den seneste udgave af Andreas Beck Holms grundbog i videnskabsteori til virksomhedskommunikationsfaget har pragmatismen fået et kapitel (Holm 2018).

Vores forståelse af begrebet situationel er i væsentlig grad i samklang med og trækker på pragmatismens forståelse af integrationen af teori og praksis. Når vi har fundet det nødvendigt at formulere et alternativ til pragmatismen, skyldes det især, hvad vi forsøger at udtrykke gennem begrebet **dialektisk**.

Dialektikbegrebet skal først og fremmest understrege, at der altid er en modsætning til ethvert situationelt truffet valg. Der kunne altid have været valgt et modsatrettet eller andet valg eller perspektiv, og et valg kunne også altid have været udeladt. Alle valg afspejler den eller de personer, der vælger i det enkelte tilfælde, og valget sker altid på en bestemt tidsskala, på en bestemt rumskala, på baggrund af en bestemt viden og med et bestemt formål for øje.

Dialektik er oprindeligt en metode inden for filosofi og retorik, hvor indbyrdes modsigende påstande bliver afsløret som sammenhængende ved, at et udsagn (en tese) og et modudsagn (en antitese) føres frem til en fælles konklusion (en syntese), som igen bliver en tese, der danner grundlag for en ny antitese og syntese.

Som vi redegør for i vores artikel om Situationel Dialektisk Videnskabsteori (Dakwar et al 2017: 28ff.), så har dialektikbegrebet gennemgået en del forskydninger gennem tiden. Dialektikken har rødder helt tilbage i den græske antik, hvor det handlede om kunsten at tale og argumentere. Hos Platon var dialektik at kunne hæve sig op over de ubegrundede meninger og opnå en erkendelse af sandheden. Hos sofistene var målet med dialektikken derimod at overtale andre til at godkende ens udsagn, uanset om disse var sande eller falske. Hos Aristoteles blev dialektikken brugt til at afsløre paradokser, modsigelser og svagheder i modpartens argumentation, og det blev den udlægning, der efterhånden blev den dominerende forståelse af dialektikbegrebet.

Aristoteles’ udlægning af dialektikken var også den, der gik igen hos den tyske filosof Immanuel Kant i 1700-tallet, hvor dialektik blev den metode, man kunne bruge til at afsløre de selvmodsigelser i modstanderens argumentation, der uvilkårligt opstår, når den argumenterende forsøger at overskride grænserne for, hvad der rent faktisk kan erfares.

Hos en anden tysk filosof Hegel betegnede dialektikken den grundlæggende tænkemåde, der strukturerer virkeligheden. Hegel lagde sig i forlængelse af den sokratiske dialektik, idet dialektik hos Hegel handler om at gøre indbyggede modsigelser åbenlyse, idet hvert trin i processen er resultatet af indbyggede eller usagte modsigelser på et foregående trin. For Hegel var historien én kæmpe stor dialektik, hvor de største øjeblikke markerer en bevægelse fra fremmedhed over for sig selv i form af slaveri til genforening og virkeliggørelse som den fornuftsprægede, grundlovsstyrede statsmagt bestående af frie og lige borgere (Hartnack 1995). Hegel er udviklingsoptimist og ser historien som en fremadskridende udvikling, hvor historien udvikler sig ved, at mere simple og konfliktfyldte samfundsformer afløses af mere komplekse og harmoniske samfundsformer (Sørensen 2010: 139ff. og Loftager 2012: 19ff.)

Udviklingsoptimismen går igen i den marxistiske teori. Karl Marx og Friedrich Engels mente imidlertid, at Hegel "stod på hovedet", og de påstod, at de stillede ham på benene igen ved at rense hans logik for dens idealistiske baggrund og i stedet formulere en dialektik, der kendes som dialektisk materialisme, historisk materialisme eller marxistisk dialektik, hvori kernen er, at alle hidtidige samfunds historie er historien om klassekamp mellem samfundsklasser med modstridende interesser samt mellem produktivkræfterne og de forhold, der produceres under i den pågældende samfundsformation. Marx’ og Engels’ dialektiske materialisme tager udgangspunkt i nogle overordnede love om henholdsvis modsætningernes enhed og kamp, negationernes negation og loven om de kvalitative spring samt en række såkaldte dialektiske lovmæssigheder som fx årsag – virkning, generel – speciel, konkret – abstrakt, absolut – relativt samt enhed – mangfoldighed (Kjørup 1996: 309 f.). Udviklingsoptimismen hos marxismen kommer til udtryk ved, at historien beskrives som en fremadskridende udvikling gennem de tre begreber tese, antitese og syntese, men mundende ud i et endeligt slutmål: det klasseløse kommunistiske samfund.

Udviklingsoptimismen går derimod ikke igen i den måde, som vi bruger dialektikbegrebet på i de situationelle dialektiske teorier. Den situationelle dialektiske tankegang er i udgangspunktet hverken udviklingsoptimistisk eller udviklingspessimistisk.

Vi anvender begreberne tese, antitese og syntese, men i vores forståelse vil der blive ved med at opstå nye antiteser til enhver tese, og bevægelsen vil fortsætte i det uendelige uden noget slutmål. Heri ligger således en afvisning af både Hegels og Marx' skemaer af tese-antitese-syntese, da syntesen som tilstand af midlertidig modsigelsesfrihed afvises, da der ikke er noget endemål, der kan opnås. Kampen mellem dialektiske modsætninger vil fortsætte i det uendelige.

At kampen mellem modsætninger vedvarende vil fortsætte og aldrig stoppe kan bl.a. forklares og eksemplificeres på følgende måde: Mange af menneskehedens opfindelser gennem tiden, som i første omgang løste problemer, viste sig på sigt at medføre problemer, som man slet ikke havde regnet med. Tager vi fx et produkt som plastic, så var det jo en fantastisk opfindelse, der løste en masse problemer for mennesker, fx i forhold til opbevaring og til at udvikle nye billige hverdagsprodukter til gavn for alle mennesker. Vores forældres, bedsteforældres eller oldeforældres generation, som opfandt plastic, ville gøre noget godt for menneskeheden med opfindelsen og havde ikke forudset de forureningsproblemer, som plastic forvolder i verden i dag. Plastic er fantastisk til mange ting, men er meget problematisk, når den ender de forkerte steder, fx i verdenshavene. På samme måde ved vi ikke, hvilke af de opfindelser og tanker, vi som menneskehed gør os i dag, der i morgen vil vise sig at være fyldt af problemer. Vores forståelse af dialektik er, at vi ikke skal forvente et varigt lys for enden af tunnelen. Der vil altid komme nye tunneller – og nye pandemier.

Da vi startede arbejdet med at udvikle de situationelle dialektiske teorier, diskuterede vi meget, hvad vi skulle kalde det, at der altid er alternativer til et valg, at vi forstår verden gennem modsætninger, at verden udvikler sig gennem modsætninger, og at der altid vil komme nye antiteser til en syntese. Imod brug af dialektikbegrebet talte dialektikbegrebets stærke tilknytning til bestemte former for udviklingsoptimisme hos Hegel og især i marxismen. Vi endte alligevel med at anvende dialektikbegrebet, da vi fandt, at det alt andet lige er det begreb, der bedst udtrykker det med modsætninger og alternativer, som skulle være en central del af vores teorier. Samtidig er det også min erfaring, at de studerende i dag ikke i samme grad er belastet af dialektikbegrebets historiske betydninger, som jeg

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

er, og at de studerende ikke har noget problem med at forstå dialektikbegrebet i vores forståelse, hvor de dialektiske modsætninger aldrig ophører.

Selv om vi ikke tilslutter os hverken Hegels eller Marx’ udviklingsoptimisme, så er vores dialektikforståelse heller ikke udtryk for en udviklingspessimistisk holdning. Vi ser dialektiske relationer som historisk betingede og forankrede og dermed også historisk foranderlige, hvilket betyder, at relationerne kan ændres. Der er derfor også tale om en åben dialektik, hvor der ikke forekommer forud fastlagte svar. Både den menneskelige historie og videnskabsfolkernes teorier herom har imidlertid vist, at alle de løsninger, der i øjeblikket synes at udgøre en sandhed eller den bedst mulige løsning, over tid også viser sig at have sine svagheder.

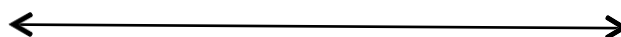
Der er ikke nogen bagvedliggende kode, vi endegyldigt kan knække. Vi kan ikke nå længere end de forklaringer, som aktuelt synes at have den største udsigelseskraft, selv om de forklaringer senere vil vise sig at være forkerte og fejlagtige. Dette var bl.a., hvad Thomas Kuhn påviste med sin paradigmateteorier, hvor han satte afgørende spørgsmålstejn ved videnskaben som en fremadskridende, kumulerende proces og ved muligheden for sammenligning af konkurrerende videnskabelige teorier, hvilket fik omfattende indflydelse på senere videnskabsteorier, fx socialkonstruktivismen og situationel dialektisk videnskabsteori, som betragter videnskab som en form for ideologi på lige fod med andre ideologier (Kuhn 1973).

Et videnskabeligt paradigme er hos Kuhn den forståelseshorisont, som kendetegner et bestemt fagområde på et bestemt tidspunkt, men ifølge Kuhn sker der med mellemrum videnskabelige revolutioner, hvor der opstår kriser i et paradigme, og forskerne ser pludselig verden på en ny måde. Videnskab er derfor ikke normativ, men deskriptiv – der er ikke et slutpunkt, en endelig syntese. Derfor giver det ifølge Kuhn heller ikke mening at sammenligne paradigmer, hvilket han udtrykker med begrebet *paradigmernes inkommensurabilitet*. Videnskab er ifølge Kuhn først og fremmest en social aktivitet, og et paradigme udgør derfor en social konsensus blandt en gruppe af mennesker på et bestemt tidspunkt (Kjølrup 1996: 116ff.).

Vi tilslutter os Kuhns konklusion om, at videnskabelige paradigmer ikke udgør objektive sandheder, men blot er udtryk for en social konsensus. I modsætning til Kuhn vil vi ikke tale om herskende paradigmer, som over tid bliver erstattet af andre paradigmer. Inden for i hvert fald humanistisk

videnskab vil der på samme tid eksistere flere konkurrerende paradigmer. Den værdi eller forklaringskraft, det enkelte paradigme har, vil afhænge af de personer, der anvender det, deres formål og den kontekst, de anvender paradigmet i. Inden for virksomhedskommunikationsfaget kan der derfor med lige god ret på samme tid være forskere, der arbejder på grundlag af socialkonstruktivisme, strukturalisme, socialsemiotik, kritisk teori, pragmatisme og situationel dialektisk videnskabsteori.

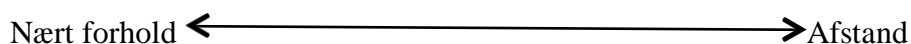
Til visuelt at udtrykke den situationelle dialektiske tankegang anvendte vi i vores første artikler især kontinua af følgende type:



Figur 1: Situationelt dialektisk kontinuum

Kontinua er gode til at illustrere dialektiske modsætninger og paradokser, ligesom man situationelt kan bevæge sig på et kontinuum.

Et eksempel på brug af kontinua kan være de ledelsesparadokser, som vi beskriver i Situationel Dialektisk Ledelse, fx understregningen af, at det er vigtigt for en leder både at kunne etablere et nært forhold til sine medarbejdere, fordi nærhed er hensigtsmæssigt for at få en åben kommunikation, at kunne vejlede, inspirere og motivere, og at holde afstand, fordi afstand er en betingelse for at kunne vurdere, skære igennem konflikter og træffe beslutninger (Dakwar et al. 2015: 7).

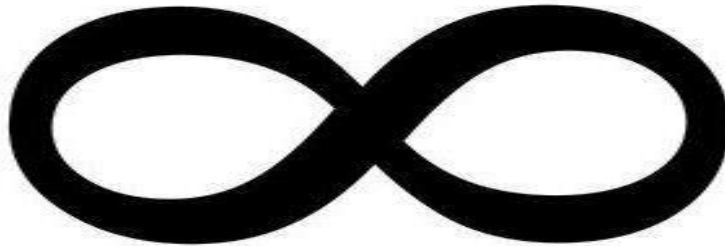


Figur 2: Eksempel på paradoks i Situationelt Dialektisk Ledelse

Pointen i eksemplet er at understrege, at lederen situationelt skal kunne bevæge sig mellem de dialektiske modsætninger. Der var imidlertid hurtigt studerende, der kritisk spurgte til, om det ikke er et problem, at kontinua signalerer, at der et eller andet sted er en ende eller slutpunkt i begge ender af kontinuummet. Jo, det er et problem. Ikke nødvendigvis i eksemplet med ledelsesparadokset ovenfor, men er det bestemt i andre dele af de situationelle dialektiske teorier, bl.a. i videnskabsteorien og

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

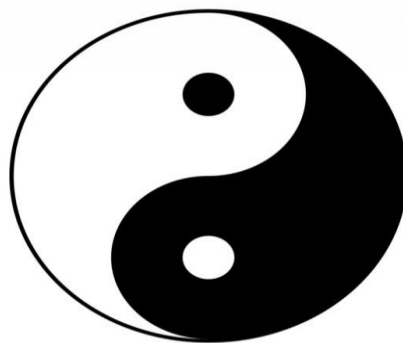
diskursanalysen. Derfor er vi senere begyndt primært at visualisere den situationelle dialektiske tankegang med et uendelighedstegn i form af det liggende 8-tal:



Figur 3: Situationelt dialektisk uendelighedstegn

Uendelighed er et abstrakt begreb inden for bl.a. fysik og matematik, som betegner noget uden ende, og i matematisk analyse betegner symbolet, ∞ (kaldet uendelig), et tal, som approksimerer en uendelighed. Dette stemmer godt overens med den situationelle dialektiske tankegang, hvor vi netop fokuserer på dialektiske modsætninger uden slutpunkter. Samtidig rummer uendelighedstegnet mulighed for at signalere en dynamik og bevægelse rundt mellem de dialektiske modsætninger – en bevægelse, som aldrig slutter, men netop fortsætter i det uendelige.

En tredje type visualisering, der har fået en vis udbredelse i de situationelle dialektiske teorier, er yin og yang tegnet fra kinesisk filosofi:



Figur 4: Yin og yang

Yin og yang repræsenterer dialektiske modsætninger: det mørke og det lyse, nat og dag, kvinde og mand osv. og kan derfor bl.a. bruges til at understrege, at det altid er muligt at foretage dialektiske

andre valg – også andre teoretiske valg. Samtidig udtrykker yin og yang begreberne komplementære principper ved, at hvad der er yin i en sammenhæng, kan være yang i en anden. Valget heraf er situationelt betinget. Yin og yang symbolet rummer dermed både det situationelle og det dialektiske og udgør derfor også en velegnet visualisering i en række sammenhænge.

Situationel Dialektisk Videnskabsteori

Efter at have diskuteret de grundlæggende begreber situationel og dialektisk samt præsenteret overvejelser om visualisering heraf vil jeg præsentere og diskutere den mest overordnede af de situationelle dialektiske teorier, nemlig Situationel Dialektisk Videnskabsteori, som udgør en slags ramme om alt andet, selv om vi først skrev herom i den anden af vores situationelle dialektiske artikler (Dakwar et al. 2017),

Det blev under arbejdet med at udvikle det situationelle dialektiske mindset i forhold til ledelse hurtigt klart for os, at vores tanker og vores forståelse af at skabe viden dårligt kunne rummes under en af de eksisterende videnskabsteorier, jf. diskussionen om pragmatismen tidligere i artiklen, ligesom vi ikke fandt os dækket ind af gængse fremstillinger af humanioras videnskabsteori (fx Collin 2012, Collin 2014 og Kjølrup 2008). De normalt udbredte videnskabsteorier på humaniora – hermeneutik, fænomenologi, socialkonstruktivisme, semiotik, strukturalisme og kritisk teori – giver alle dårligt plads til ‘både – og’, til både teoretisk og praktisk viden og til både den ene og den anden teori og metode, som er nogle af hovedtankerne i det situationelle dialektiske mindset.

Behovet for en anden videnskabsteori, ud over hvad den videnskabsteoretiske markedsplads normalt tilbyder, hænger givet også sammen med, at udviklingen af de situationelle dialektiske teorier er sket i regi af uddannelser og forskning i International Virksomhedskommunikation. De gængse videnskabsteorier har stærke rødder i de klassiske humanistiske fag, fx hermeneutikkens og fænomenologiens forbundethed med litteraturfag og semiotikken og strukturalismens forbundethed med sprogfag, mens

virksomhedskommunikation er et nyt og interdisciplinært fag, der trækker på mange forskellige fagligheder inden for både humaniora og samfundsvidenskab. Vores ‘både – og’ tankegang fandt vi ikke repræsenteret i den litteratur om videnskabsteori, der hidtil er skrevet mest specifikt til tværdisciplinære fag (fx Brier 2017) og til det virksomhedskommunikative område eller beslægtede områder (fx Helder 2014 og Holm 2018).

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

De indledende tanker om behovet for en anden videnskabsteori, der ville passe bedre til virksomhedskommunikation, var også allerede startet år tidligere. Jeg og andre havde puslet med en holistisk videnskabsteori, og flere af mine studerende kom jævnligt med nyttige input. Især vil jeg fremhæve det skub til teoriudviklingen, som Katrine Dupont og Sara Emilie Troelsdatters arbejde medførte (Dupont og Troelsdatter 2017).

En særlig stor inspirationskilde til udviklingen af de situationelle dialektiske tanker kommer fra den grundforståelse af organisationer og virksomhedskommunikation, som den canadiske organisations-teoretiker Gareth Morgans metaforiske organisationsforståelse har givet os. Morgan argumenterer for, at vi kan blive klogere på verden og på organisationer ved at betragte disse fra mange forskellige teoretiske perspektiver – fra et ’både – og perspektiv’ frem for et ’enten – eller perspektiv’. Morgan taler om, at en måde at betragte et fænomen på også er en måde ikke at betragte det på. Der findes ikke en teoretisk og metodisk universalløsning:

Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing.
(Morgan 2006: 5).

Morgan har siden midten af 1990’erne været en meget populær teoretiker på uddannelserne i International Virksomhedskommunikation og blev i 2014 udnævnt til æresdoktor ved Syddansk Universitet.

Tidligt begyndte arbejdet på International Virksomhedskommunikation med at udvikle nye metaforer til Morgan-traditionen, fx sprogmetaforen (Andersen og Smedegaard 2005) og multimodalitetsmetaforen (Christensen 2016), og de seneste år er denne udvikling foregået med inspiration fra Situationel Dialektisk Videnskabsteori. Det gælder fx mediemetaforen (Larsen og Winding 2018) og fodboldmetaforen (Brøgger 2019 (1)).

Situationel Dialektisk Videnskabsteori skal først og fremmest ses som et nyt bud på, hvordan man videnskabsteoretisk som studerende og forsker kan navigere i et interdisciplinært felt som

virksomhedskommunikation ud fra en grundforståelse af, at der ikke findes teoretiske og metodiske universalløsninger

Med udgangspunkt i et interdisciplinært og mangfoldigt fag som virksomhedskommunikation og med inspiration fra Morgan har vi gerne villet udvikle en videnskabsteori, der kan favne antagelser som disse:

- Teoretiske indsigter og empiriske data har grundlæggende samme værdi. Det giver derfor ikke mening at arbejde hverken deduktivt (teoretisk udgangspunkt) eller induktivt (udgangspunkt i data), men man må i stedet arbejde abduktivt gennem en løbende vekselvirkning mellem teori og empiri.
- Alle typer af teorier, metoder og data har en værdi og kan bruges. I udgangspunktet er der ikke nogen typer af teorier, metoder og data, der har forrang frem for andre typer. Der er tale om situationelle valg.
- Flere forskellige analytiske perspektiver på data kan give flere indsigter end et enkelt perspektiv. Man skal have en høj grad af bevidsthed om, at ethvert analytisk valg er både et tilvalg og et fravalg.
- Man skal være meget opmærksom på de sammenhænge, som det analyserede indgår i – både i forhold til personer, tid, rum og anden kontekst.
- Der findes i humanistiske videnskaber ingen eviggyldige sandheder og resultater. Alle resultater og forståelser vil altid være forankret i personer, tid, rum osv.

Efter i 2017 for første gang at have præsenteret et bud på en Situationel Dialektisk Videnskabsteori er vi ofte blevet spurgt til, hvilken ontologi og epistemologi, Situationel Dialektisk Videnskabsteori har. Nogle har kritiseret os for ikke at have en ontologi og en epistemologi. Det korte svare er, at både ontologi og epistemologi er situationel og dialektisk.

Forståelsen af, hvad viden er (ontologien) – i hvert fald når det handler om sociale (og ikke fysiske) fænomener – vil altid situationelt afhænge af personer, tid, rum etc., og der vil altid dialektisk eksistere andre og modsatrettede forståelser. Der eksisterer ikke en fælles universel menneskelig forståelse, men vi adskiller os i forståelser på baggrund af ideologier, religioner mv. Det, der udgør en sandhed for nogle, er fake news for andre. Det, der er den dybeste overbevisning og tro for nogen, er et fatamorgana og falsk bevidsthed for andre. Selv i forskningsverdenen er uenighederne store, og vi

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

grupperer os i mindre faglige diskursfællesskaber, der samles om bestemte måder at forstå og skabe viden på.

Forståelsen af, hvordan vi skaber viden (epistemologien), afhænger på samme måde situationelt af personer, tid og sted, og der vil altid dialektisk være muligt at skabe viden på anden måde. Dette er grundlæggende allerede, hvad Thomas Kuhn (Kuhn 1973) var inde på, da han påpegede, at videnskab er en social aktivitet, og at et videnskabeligt paradigme blot udgør en social konsensus forstået som en bestemt forståelseshorisont, som kendetegner et bestemt fagområde i en periode, men at der med mellemrum sker videnskabelige revolutioner, hvor der opstår kriser i et paradigme, og verden bliver set på en ny måde.

Vi vil så som allerede nævnt føje til Kuhn, at der ikke blot er tale om, at paradigmer afløser hinanden, men at der eksisterer flere samtidigt eksisterende og udbredte paradigmer og forståelser. Videnskab er derfor ifølge Kuhn ikke normativ, men deskriptiv. Kuhn taler om paradigmernes inkommensurabilitet, idet det ikke giver mening at tale om, at et paradigme er mere sandt end et andet. Det er samme tankegang i Morgans før omtalte metafor-teori, hvor det heller ikke giver mening at tale om, hvorvidt den ene metafor er mere sand end den anden. Det er forskellige perspektiver, og hvad der måtte opfattes som mere sandt end andet afgøres alene situationelt og dialektisk af personer i bestemte kontekster.

I vores præsentation af Situationel Dialektisk Videnskabsteori præsenterer vi ni antagelser (Dakwar et al. 2017), som fungerer som en beskrivelse og uddybning af teorien:

Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden

Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen

Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden

Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen

Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen

Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke

Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt

Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side

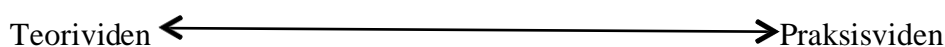
Antagelse 9: Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk

Antagelserne har nu været ”ude at leve” i nogle år, og jeg vil derfor i denne artikel kort drøfte antagelserne på baggrund af de erfaringer, jeg i de forløbne år har gjort mig med antagelserne. Jeg vil imidlertid understrege, ligesom vi også allerede gjorde i 2017-artiklen, at opdelingen i ni antagelser er ret arbitrær og primært blev valgt af overskueligheds- og formidlingshensyn. Antagelserne lapper mere eller mindre ind over hinanden, antallet af antagelser kunne have været anderledes og kan blive anderledes i den videre udvikling af videnskabsteorien.

Den første antagelse *Teori og praksis fordrer hinanden* har sammen med den niende antagelse *Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk* fået en særlig vigtig betydning og er kommet til at udgøre en slags ramme for Situationel Dialektisk Videnskabsteori. Det er fx været tydeligt at se, at de studerende og andre, der angiver at arbejde på grundlag af Situationel Dialektisk Videnskabsteori stort set altid først og fremmest begrundet deres valg i netop disse to antagelser.

Antagelsen om, at teori og praksis fordrer hinanden, betyder, at teoretisk eller praktisk viden i udgangspunktet ikke har forrang frem for den anden form for viden, og at teoretisk viden blot er en systematisering eller generalisering af praksisviden. Det er også den antagelse, der deler vandene mest. Det er antagelsen, som har fået mange virksomhedskommunikationsstuderende til at vælge at arbejde på grundlag af Situationel Dialektisk Videnskabsteori, og det er antagelsen, der har fået aftagerecensorer og praktikere til at ytre positive tilkendegivelser i forhold til Situationel Dialektisk Videnskabsteori, men det er også antagelsen, der har fået forskerkolleger til at være skeptiske eller uinteresserede.

Vores hensigt med antagelsen er at gøre op med både udbredte antagelser i universitetsverdenen om, at teoretisk viden er finere og bedre end praktisk viden, og med udbredte antagelser i praksisverdenen om, at praktisk viden er bedre og nyttigere end teoretisk viden, fx i form af udsagn som ”ude i den virkelige verden”, ”uden for universitetets tykke mure” og ”det er de erfaringer, man har lært sig i livets hårde skole, der tæller”. Denne måde at udskamme hinanden på er efter min opfattelse ufrugtbar. Både teoretisk og praktisk viden har værdi. Der er blot tale om to forskellige former for viden, som fordrer hinanden, som spiller sammen, og som derfor kan opstilles på et dialektisk kontinuum:



”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

Figur 5: Teori og praksis fordrer hinanden

Det er situationelt betinget af personer, tid, rum mv., hvor man aktuelt placerer sig på dette kontinuum. Nogle gange findes det teoretiske fokus mest hensigtsmæssigt. I andre situationer er praksisviden det afgørende. I andre situationer igen arbejder man aktivt med samspillet mellem teori og praksis. Sidstnævnte er fx tilfældet i aktionsforskning, hvor forskeren skaber mening og løsninger sammen med den organisation eller den anden part, hvis udfordringer forskningsprojektet omhandler (se fx Duus et al. (red.) 2012, Nielsen og Nielsen 2020, Frimann og Hersted 2020). Det samme er tilfældet i autoetnografi, som er en forskningsmetode, hvor forskeren kan bringe egne erfaringer i spil i sin forskning (Baarts 2020). Aktionsforskning og autoetnografi er i Situationel Dialektisk Videnskabsteori ikke problematiske dataindsamlingsmetoder, men fuldt gyldige metoder på lige fod med andre dataindsamlingsmetoder, og i en række tilfælde kan det være foretrukne dataindsamlingsmetoder.

Som nævnt udgør antagelse 9 om, at Situationel Dialektisk Videnskabsteori er multiperspektivisk ligesom antagelse 1 en slags DNA i Situationel Dialektisk Videnskabsteori. Det multiperspektiviske blik gælder alle led i forskningen. Situationel Dialektisk Videnskabsteori prioriterer et multiperspektivisk blik, når det gælder dataindsamling, hvor man gerne kombinerer forskellige dataindsamlingsmetoder (fx interviews, observationer, dokumenter, evalueringer og autoetnografi), og når det gælder dataanalyse, hvor der anvendes forskellige teoretiske og metodiske perspektiver (fx Morgans metaforer eller Situationel Dialektisk Diskursanalyse).

Det er i antagelse 9, at inspirationen fra Gareth Morgan sætter sig tydeligst igennem, Tanken er, at der ved studiet af sociale fænomener ikke findes eviggyldige sandheder, der kan fremanalyses, men vi kan blive klogere på et fænomen ved at studere det fra flere forskellige teoretiske perspektiver. Det er fx det, man gør, når man analyserer gennem forskellige organisationsmetaforer eller gennem de forskellige teoretiske perspektiver i Situationel Dialektisk Diskursanalyse (se nærmere nedenfor). Hvert perspektiv giver nye indsigter og giver til sammen et rigere billede og en rigere forståelse af det analyserede fænomen, end et enkelt perspektiv ville gøre. Men ethvert perspektiv er med Morgans ord også “a way of *not* seeing” (Morgan 2006: 5). Prisen for at kunne studere et fænomen gennem et bestemt perspektiv er samtidig i øjeblikket at give afkald på det, som perspektivet ikke viser, og som til gengæld vil kunne indfanges gennem andre perspektiver.

Ud over antagelse 1 og 9 er der 7 andre vigtige antagelser i Situationel Dialektisk Videnskabsteori. To af disse øvrige antagelser er den anden antagelse *Del og helhed hænger sammen* og den tredje antagelse *Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden*, som begge handler begge om forbundethed og sammenhænge, idet man i Situationel Dialektisk Videnskabsteori altid skal have blik for helheden, når man undersøger en del, og man skal altid have blik for forbundne sager, når man undersøger en enkelt sag.

Når vi i antagelse 2 understreger, at del og helhed ikke er hinandens modsætninger, men udgør en uløselig helhed, trækker vi på nogle af de samme begreber som hermeneutikken. Et fænomen, vi studerer er altid en del af en helhed, og det er undersøgeren, der vælger, hvilken del, der skal studeres, og hvordan denne skal afgrænses som del. Viden genereres gennem subjektiv forforståelse, forståelse og tolkning sker i en cirkelslutning og hænger sammen i det uendelige, men i modsætning til hermeneutikken lægger vi ikke op til kun en enkelt fortolkning, men en multiperspektivisk fortolkning qua den før omtalte antagelse om, at Situationel Dialektisk Videnskabsteori er multiperspektivisk. Vi deler Habermas' kritik af hermeneutikkens relativisme, men ser ikke som Habermas universelle værdier som en præmis. I Situationel Dialektisk Videnskabsteori udgør relativisme og universalisme i stedet et kontinuum, hvor relativisme og universalisme udgør forskellige perspektiver, som kan bidrage til en dybere forståelse af det fænomen, der undersøges.

Udsagnet i antagelse 3 om, at forbundne sagsforhold gensidigt påvirker hinanden betyder, at håndteringen af kausalsammenhænge er situationelt og dialektisk forankret. Dette handler om forskellen på at anskue kausalitet som en lineær proces over for en processuel tilgang. Lineær forståelse på den ene side og kompleks processuel emergens på den anden side. Alle undersøgelser og al forskning kan medføre nye indsigter, men rummer også begrænsninger, hvorfor det er vigtigt at reflektere over konsekvensen af alle valg. Enhver undersøgelse er både et til- og fravalg, for det undersøgte fænomen indgår altid i en uendelig mængde af forbundne sagsforhold, og hvilke sagsforhold, der i det enkelte tilfælde medtænkes i konteksten for det undersøgte fænomen, er et situationelt valg, der foretages af undersøgeren, og hvor valget dialektisk kunne have været anderledes.

To andre antagelser, der har en forbundethed, og som omhandler sammenhænge på en anden måde, er den fjerde antagelse *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* og den femte antagelse *Her, nærhed og fjernhed hænger sammen*, idet de to antagelser handler om henholdsvis tid og rum.

Tidsantagelsen i antagelse 4 handler om, at vi som mennesker forstår fortiden i nuet og påvirker fremtiden i nuet med den forståelse af fortiden og fremtiden, som nuet giver. Vi er som forskere selv placeret i tid med fortid bag os og en fremtid foran os, og vores egen tidsmæssige placering har betydning for, hvad vi ser og hvordan vi ser. Selv om vi efter vores bedste videnskabelige metoder forsøger at forstå og forklare noget fortidigt, så kan vi ikke glemme eller se bort fra vores egen placering i en nutid med de erfaringer, vi nu har med. Erfaring har betydning, men mængden af erfaring determinerer ikke mængden af indsigt.

Vi vælger selv som forskere den tidsskala, hvorigennem vi vil analysere et fænomen. Det får betydning, om vores perspektiv på fænomenet er århundredets, tiårets, årets, månedens, ugens, dagens, timens, minuttets eller sekundets perspektiv. Forskerens valg er situationelt betinget, og der kan i enhver forskningspraksis altid have været truffet et dialektisk anderledes valg.

Rumantagelsen i antagelse 5 bygger på, at rum er både fysiske, visuelle og mentale størrelser. I enhver forskningspraksis kan vi zoome ind og ud afhængig af, hvad vi er på udkig efter. Afgræsning af rum er en nødvendighed i en enhver undersøgelse, hvilket igen kræver en høj grad af bevidsthed om konsekvenser af både tilvalg og fravalg. Vi vælger, om perspektivet i det enkelte tilfælde skal være et makroperspektiv, et mesoperspektiv, et mikroperspektiv, et picoperspektiv etc. Det valgte perspektiv afgør, hvad der er muligt at se, og hvad der ikke er muligt at se. Når vi vælger et makroperspektiv, forsvinder detaljer, og når vi vælger et mikro- eller picoperspektiv, forsvinder helheden. Situation og formål afgør valget af rum, men det er vigtigt som forsker at reflektere over og have en lige så høj grad af bevidsthed om fravalg som om tilvalg.

Den sjette antagelse *Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke* handler om, at meget af det, vi betragter som kendsgerninger i virkeligheden er værdier. Der er kun få ægte kendsgerninger i form af nogle få grundregler i naturvidenskaben, fx tyngdeloven. Alt andet er i virkeligheden værdier, forstået at det er udtryk for menneskelige valg – også i de tilfælde, hvor et alternativt valg slet ikke overvejes og på ingen måde vil være tillokkende. Men ofte tror mennesker – både i og uden for forskning, at noget er kendsgerninger, selv om der i virkeligheden er tale om værdier. Udtryk som

”nødvendighedens politik” dækker ikke over hverken nødvendigheder eller kendsgerninger, men om værdier.

Vores forståelse af værdier i Situationel Dialektisk Videnskabsteori er i høj grad inspireret af Bert Hodges værdirealiseringsteori (Hodges & Baron 1992, Hodges 2007, Hodges 2009 og Hodges et al. 2012), hvor han beskriver værdier som værende dynamiske, økosystemiske, heterarkiske, socialt koordinerede og som noget, der realiseres.

At værdier er dynamiske, betyder, at det kan skifte, hvilke værdier vi realiserer i forskellige situationer. At værdier er økosystemiske, betyder, at værdierne ikke er i den enkelte person eller den enkelte organisation. Værdier er ikke personlige, sociale eller biologiske præferencer, men definerer et felt, hvor nogle handlinger er mulige og andre ikke er forenelige med eller nedbryder økosystemet. At værdier er heterarkiske, betyder, at der ikke findes et fast værdihierarki, men at alle aktiviteter, handlinger, sansninger, følelser, tanker osv. er begrænset af et uendeligt antal værdier. At værdier er socialt koordinerede betyder, at værdirealiseringen ikke sker i det enkelte individ, men som et resultat af menneskelig interaktion. At værdier realiseres betyder, at værdier ikke er kausale og ikke forårsager noget i sig selv, og at værdier ikke handler og ikke gør ikke noget i sig selv, men at det er mennesker der handler, og det gennem deres handlinger, vi kan se værdierne. Dette gælder både, når vi som forskere studerer mennesker, men det gælder også i vores egen forskningspraksis.

Den syvende antagelse *Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt* har til formål at understrege som diskuteret tidligere i artiklen, at vi opererer med en åben dialektik, hvor der ikke forekommer forud fastlagte svar, og hvor videnskabelige paradigmer ikke udgør objektive sandheder, men er udtryk for social konsensus for en gruppe af forskere og andre på et bestemt tidspunkt og i et bestemt rum. Der eksisterer på samme tid konkurrerende paradigmer, som kan have større og mindre forklaringskraft. Man kan altid som forsker og som menneske generelt træffe et andet valg.

Den ottende antagelse *Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side* viser inspiration fra kompleksitetsteorien og ikke mindst fra organisationsteoretikeren Ralph Stacey (Stacey 2011 og Solsø og Thorup 2015), som taler om forudsigelighed og uforudsigelighed på samme tid. Bevægelser i organisationer er ifølge Stacey uforudsigelige, fordi bevægelserne fremkommer som et resultat af utallige lokale interaktioner, som ingen vil kunne styre fra et ophøjet punkt. Bevægelserne er ikke

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

kun uforudsigelige. Vi har som mennesker også en tendens til at gøre, hvad vi plejer at gøre, så antallet af lokale interaktioner over tid væver sig sammen og frembringer mønstre. Dette betyder, at organisatoriske processer på samme tid er forudsigelige og uforudsigelige. Paradokser som dette kan ifølge Stacey ikke løses, men er paradokser vi må leve med som mennesker og organisationer. De bevægelser og paradokser, Stacey beskriver, eksisterer ikke kun i organisation, men er en del af det at være menneske i det hele taget.

Paradokset af tilfældighed og forudsigelighed på samme tid gælder også både for de sociale fænomener, vi undersøger som forskere, men også i vores egen forskningspraksis. Sidstnævnte bliver fx ofte særlig tydeligt, når man som forsker samarbejder med en virksomhed eller anden ekstern part, hvor der opstår mange uventede episoder, misforståelser og udviklinger undervejs, som man som forsker må forholde sig til. Får man de penge til forskningen, man har søgt om? Vil virksomheden samarbejde? Hvilke konsekvenser får en verdensomspændende pandemi for ens aktuelle forskningsprojekt? Dette er blot nogle af de spørgsmål, man som forsker kan blive udsat for at skulle forholde sig til.

De 9 antagelser i Situationel Dialektisk Videnskabsteori beskriver tilsammen essensen af videnskabsteorien, og som sådan opfordres man til ved brug af videnskabsteorien at reflektere over alle ni antagelser i forhold til det konkrete projekt, man arbejder med. Antagelserne kan have forskellig betydning og vægt i forskellige projekter, og der er heller ikke i Situationel Dialektisk Videnskabsteori nogen bestemt formel for, hvordan man som studerende skal fremstille videnskabsteorien i en opgave, et projekt eller et speciale. Det er refleksionen, der er vigtig, og man skal i Situationel Dialektisk Videnskabsteori altid gøre det, der ”giver mening” for en og det aktuelle projekt.

Som nævnt tidligere i artiklen så er selve antallet af antagelser relativt vilkårligt, og det er et vigtigt element i den situationelle, dialektiske forståelse og tilgang, at alle teorier – også videnskabsteori – er dynamiske og løbende skal udvikles på baggrund af brugen heraf. Teori og praksis fordrer netop hinanden og udvikles løbende i et dynamisk samspil, der aldrig slutter.

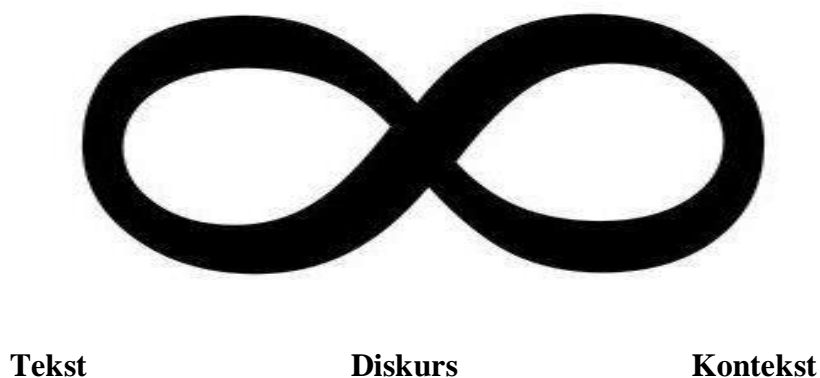
Situationel Dialektisk Kommunikations- og diskursanalyse

Efter vi var begyndt at arbejde med at udvikle det situationelle, dialektiske mindset – ikke mindst efter udviklingen af Situationel Dialektisk Videnskabsteori – blev det tydeligt, at vi manglede en

ramme til kommunikationsanalyse, der på samme måde som Morgans metaforer til organisationsanalyse gav mulighed for en multiperspektivisk tilgang til kommunikationsanalyse. Der manglede en tilgang, som i tilstrækkelig grad giver mulighed for at analysere alle de aspekter af data, som ofte forekommer relevante at analysere i virksomhedskommunikationsfaget. Der manglede en tilgang, som giver mulighed for at kombinere de bedste styrker fra andre analysemetoder. Vores bud herpå blev Situationel Dialektisk Diskursanalyse (Dakwar et al. 2018).

Vi diskuterede meget, om vi skulle kalde det diskursanalyse eller blot kommunikationsanalyse. Vi endte med at vælge diskursbegrebet med forskellige argumenter. Diskurs har først og fremmest tradition for at være en inter- og tværdisciplinær tilgang, hvor det også er både muligt og nyttigt at inddrage teorier, som ikke er sprog- og kommunikationsteorier, fx kulturelle og sociologiske teorier, hvilket stemmer godt overens med vores situationelle dialektiske forståelse. Et andet vigtigt argument for valg af diskursbegrebet er, at fokus er på interaktion frem for på den individuelle oplevelse, hvilket kommunikationsbegrebet ikke nødvendigvis er forbundet med. Med diskursbegrebet understreges også, at kommunikation altid foregår i en social og kulturel kontekst, og at sproglige mønstre dialektisk ses både som skabt af og som skabere af social orden. Diskursanalyse er desuden forbundet med en kritisk analyserende og vurderende tradition, som også stemmer godt overens med intentionerne i det situationelle dialektiske mindset.

Tekst, diskurs og kontekst skal i Situationel Dialektisk Diskursanalyse ikke ses som adskilte kasser, discipliner eller strata, men udgøre en dialektisk forbundet enhed, som vi i vores artiklen har visualiseret gennem flowmodellen:



Figur 6: SDD-flowmodellen

Vi valgte at præsentere *flowet*, fordi vi har erfaring med, at studerendes arbejde med diskursanalyse kan blive for opdelt. Ofte har vi fx set en kritisk diskursanalyse (Fairclough 1992) være mere opdelt i henholdsvis tekstanalyse, diskursiv praksis og social praksis, end det har givet været tænkt af Norman Fairclough (i hvert fald som jeg læser og forstår ham).

En ny visualisering er imidlertid ikke nok til at ændre på indgroede lineære modelvaner lært gennem mange år i uddannelsessystemet. Erfaringerne med Situationel Dialektisk Diskursanalyse er indtil videre, at tilgangen hjælper til rigtigt gode og multiperspektiviske tekstanalyser, som er godt funderet i den relevante sociale og kulturelle kontekst, men jeg har konstateret en tendens til at undervurdere diskurserne, som alt andet lige må være det centrale omdrejningspunkt i en diskursanalyse.

Ved diskurs forstår vi inspireret af Foucault (Foucault 1972) de måder, bestemte mennesker taler om bestemte ting på i en bestemt kontekst af tid, sted, kultur, sociale relationer mv., og som er med til at forme og begrænse menneskers tanker og handlinger. I et diskursfællesskab bliver bestemte diskurser over tid dominerende diskurser og forståelser af verden. Der opstår en slags etablerede sandheder, som er knyttet til eksisterende magtforhold. Diskursanalyse har med rødder i Foucault og videreudviklet af bl.a. Fairclough en dyb tradition for at afdække magtforhold bag dominerende diskurser og vise, hvorledes bestemte diskurser belyser bestemte perspektiver på den sociale virkelighed og overser andre. Denne kritiske tradition er Situationel Dialektisk Diskursanalyse ikke et opgør med.

Skal en analyse ikke blot være en kontekstuel funderet tekstanalyse, men afdække nogle metabudskaber om de sociale og kulturelle strukturer, en given kommunikation afspejler, så kræver det, at diskursbegrebet tages alvorligt, og at man ikke stopper med de konkrete tekstlige iagttagelser, som brug af de forskellige analytiske perspektiver i Situationel Dialektisk Diskursanalyse resulterer i, men at man går skridtet videre til at formulere de diskurser, som dominerer kommunikationen, og også er opmærksom på udeladte og undertrykte perspektiver.

Der er uden tvivl brug for at få uddybet diskursdelen af Situationel Dialektisk Diskursanalyse og mere konkret få beskrevet udfordringerne i som studerende at samle en række delresultater fra forskellige teoretiske perspektiver på en given kommunikation i nogle dominerende diskurser. Det vil føre for

vidt i forhold til formålet med denne artikel at gøre dette her, men det vil være et emne for en selvstændig artikel.

Som nævnt så er Situationel Dialektisk Diskursanalyse multiperspektivisk, idet der i et integrationsorienteret perspektiv sammen kan benyttes mange forskellige typer af teorier og metoder på samme måde som i Gareth Morgans metaforiske organisationsanalyse.

Det er i Situationel Dialektisk Diskursanalyse situations- og formålsbestemt: 1) hvilke teorier og metoder, der skal bruges i det enkelte tilfælde, (2) hvor hovedvægten skal lægges, samt (3) med hvilken detaljeringsgrad analysen skal gennemføres, fordi de forskellige teoretiske perspektiver lægger op til at undersøge noget forskelligt i det fænomen, der undersøges.

I vores artikel om Situationel Dialektisk Diskursanalyse præsenterer vi syv forskellige teoretiske og metodiske perspektiver samt inviterer til at tilføje yderligere perspektiver:

- Diskurs som tekst i kontekst: Pragmatik
- Diskurs som tegnudveksling: Semiotik
- Diskurs som systeminstantiering: Socialsemiotik
- Diskurs som dialektik: Dialektisk lingvistik
- Diskurs som overtalelse: Retorik
- Diskurs som fortælling: Narratologi
- Diskurs som modtagelse: Receptionsteori
- Diskurs som.....

Nu hvor artiklen om Situationel Dialektisk Diskursanalyse har været ”ude at leve” i snart 3 år, og mange især studerende har anvendt tilgangen, danner der sig et mønster i forhold til, hvilke perspektiver som oftest bliver anvendt i praksis, og hvilke perspektiver der synes at bidrage med mest til analyse af virksomhedskommunikation.

Diskurs som dialektik: Dialektisk lingvistik (Dakwar et al. 2018: 26ff.) er uden tvivl den allermest benyttede retning, og der ikke har været udført mange situationelle dialektiske diskursanalyser, uden

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

at dialektisk lingvistik har udgjort et af perspektiverne. Det er særligt analyseredskaberne deiksis, S3 og kernemodsætninger, der hyppigt bliver anvendt.

Deiksis er velegnet til at analysere, hvordan deltagere i en kommunikation positionerer sig selv, idet deiksis omfatter alle forhold, der markerer tekstens personer, tider, steder, kommunikationssituation, relationer og afhængigheder og identificerer således kommunikationen og de deltagende heri (Bang og Døør 2007: 115ff.). Gennem deiksisanalyse får vi dybtgående viden om, hvordan sociale relationer etableres, udfoldes og vedligeholdes.

I den dialektiske lingvistik opereres der med adskillige deiksisbegreber (Lindø 2002, Bang og Døør 2007 eller Bang 2001), bl.a.:

- *Persondeiksis* afdækker, hvem der taler, hvem der tales til, hvem der tales om osv. og afslører relationer, venskaber, modsætninger osv. mellem deltagerne.
- *Social deiksis* er tæt forbundet med persondeiksis og afdækker sociale omstændigheder fx tiltaleformer, høflighedsformer og udtryk, som viser autoritet eller andre sociale relationer.
- *Logikdeiksis* afdækker alle både eksplicite og implicite logikker, som er konstitueret i kommunikationen i form af principper, regler, love, fornuft osv., som til en vis grad er accepteret af deltagere i kommunikationen, og som derfor har indflydelse på, hvordan deltagerne fortolker.
- *Leksikalsk deiksis* afdækker deltageres generelle forståelse af fænomener (både personer, objekter og logikker, som tillægges mening på baggrund af, hvad de enkelte deltagere har af erfaringer).
- *Modalitetsdeiksis* afdækker de kommunikerendes vurderinger af formodninger, forventninger, muligheder, nødvendigheder, sandsynligheder osv.

S3-begrebet udtrykker, at man i den dialektiske lingvistik opererer med tre subjekter (Bang og Døør 2007): S1 er den, der taler. S2 er den, der tales til. S3 er den eller det, der tales om. S3 kan være mennesker eller instanser, vi har i tankerne, når vi kommunikerer, men det kan, som Lindø beskriver, også være en indre instans, fordi vi igennem internalisering har udviklet en bestemt måde at tænke på (Lindø 2002). S3 både begrænser (fx ved selvcensur og bestemte ordvalg) og fungerer som dialogpartner.

I mit arbejde med at beskrive relationsfacetten i kommunikationsplanlægning (Smedegaard 2018 og Smedegaard 2019) nævner jeg, at *tilhørere* oftest udgør den antalsmæssigt største gruppe i virksomhedskommunikation og i de sociale medier i almindelighed. Tilhørerne har en anden rolle i kommunikationen og nogle andre karakteristika end både S1, S2 og S3 og vil kunne føjes ind i den dialektiske lingvistik som et S4. Det er en af mine planer for en senere artikel nærmere at få udviklet og diskuteret et nyt S4-begreb til brug i en situationel dialektisk ramme.

Kernemodsætninger bruges til at afdække magtforholdene i kommunikation. I den dialektiske lingvistik beskrives ni kernemodsætninger, der har indflydelse på, hvordan deltagere i kommunikation indtager forskellige positioner i dialogen, hvoraf nogle positioner er mere magtfulde og dominerende end andre. De ni kernemodsætninger er *Race, Alder, Køn, Klasse, Autoritet, Ideologi, By/land, Privat/offentlig og Kultur/natur* (Bang og Døør, 2007: 67-69). Kernemodsætningerne konstituerer og konstitueres af den sociale praksis i en given situation og udspringer af tilbagevendende mønstre i deltagerens virkelighed, som i den dialektiske lingvistik deles i tre logikker, som handlinger – og rationalerne bag – kan analyseres og diskuteres ud fra nemlig (1) ideologikker, der udgør det mentale og bevidsthedsmæssige, (2) sociologikker, som gælder sociale forhold, og (3) biologikker, der dækker over regler og regelmæssigheder i vores biologiske fællesskab (Bang og Døør 2007: 67ff.).

Allerede i vores artikel om Situationel Dialektisk Ledelse (Dakwar et al. 2015) argumenterede vi for en mere dynamisk dialektisk lingvistik end oprindeligt beskrevet i den dialektiske lingvistik, og tankerne herom er videreudviklet af min situationelle dialektiske kollega Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen (Lorentzen 2018). Det dynamiske tilsæt til den dialektiske lingvistik kommer til udtryk ved, at der ikke kun opereres med et på forhånd afgrænset antal modsætninger, men der kan situationelt tilføjes nye modsætninger, fx uddannelse, som Lorentzen har foreslået. Det dynamiske kommer endvidere til udtryk ved, at alle modsætninger ikke kun analyseres binært, men analyseres på kontinua, hvor vi ikke begrænser os til tosidede modsætningsforhold, men kan få flere nuancer med. Et eksempel herpå er kønsmodsætningen, hvor køn ikke kun er kvinder og mænd, men også ikke-binære køn, ligesom der kan være forskel på det biologiske køn og det konstruerede køn, hvorfor der er brug for teorier, der kan indfange langt flere nuancer.

Diskurs som overtalelse: Retorik (Dakwar et al. 2018: 31ff.) har vist sig at blive anden meget benyttet tilgang i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. Allerede muligheden for at kunne kombinere

to ellers så forskellige retninger som dialektisk lingvistik og retorik viser styrkerne ved Situationel Dialektisk Diskursanalyse. Som vi redegør for i vores artikel om Situationel Dialektisk Lingvistik, så strækker retorikken som disciplin sig helt tilbage til oldtiden, men har været meget udkældt i nyere tid for at være nogle forenkede operationelle anvisninger på, hvordan man forfører andre (Dakwar 2016: 32ff.). Virkeligheden er imidlertid, at nyretorikken (fx Gabrielsen og Christiansen 2010, Jørgensen og Onsberg 1999, Kock 2013 og Nielsen 2010) rummer mange værdifulde tekstanalytiske redskaber til at vurdere kvaliteten af argumentationen i en tekst, herunder appelformer og argumenttyper. Et arguments gyldighed afhænger i den nyere retorik ikke af immanente faktorer i argumentationen som i den græske tradition, men derimod af en lang række kontekstuelle faktorer, heriblandt social konsensus i en given gruppe. Moderne retorik beskæftiger sig desuden ikke kun med verbal-sproglig kommunikation, men med alle former for kommunikation, også visuel retorik.

Argumentation forekommer alle steder, hvor der kommunikeres med et formål – både i virksomhedskommunikation, i interpersonel hverdagskommunikation og i mange andre former for kommunikation. Selv om pragmatikken rummer visse redskaber til at kunne vurdere en kommunikations kvalitet, så er der ikke andre tilgange, der tilbyder lige så kraftfulde analyseredskaber til at vurdere fx redelighed i kommunikation, som retorik gør. Sidstnævnte er ganske vigtigt i en verden af spin og fake news, hvor det er blevet vigtigere end nogensinde at kunne analysere og vurdere kvaliteten af en given kommunikation.

Diskurs som systeminstantiering: Socialsemiotik (Dakwar et al. 2018: 19ff.) og systemisk funktionel lingvistik med rødder i den nu afdøde australske lingvist Michael Halliday (Halliday 1978, Halliday and Hasan 1985 og Halliday and Matthiesen 2004) er en tredje retning, som har vist sig at tilbyde mange nyttige analyseredskaber.

Det mest benyttede analyseredskab fra socialsemiotik og systemisk funktionel lingvistik synes at være *evaluering*, som jeg og Thomas Hestbæk Andersen har beskrevet i forhold til det danske sprog (Andersen og Smedegaard 2005), og som især er udviklet i den mere diskursorienterede del af socialsemiotikken (fx Eggins and Slade 1997 og Martin og Rose 2007), men desværre er udeladt i den nyeste udgave af dansk systemisk funktionel lingvistik (Andersen og Holsting 2015). Evalueringsanalysen er velegnet til at analysere stemningen i kommunikationen og til at afdække de kommunikerendes positive og negative evalueringer af ting, forløb eller sagsforhold, de kommunikerendes

emotionelle tilstande samt de kommunikerendes bedømmelse af andres etik, moral eller værdier (Dakwar et al. 2018: 24).

Andre analyseredskaber fra socialsemiotikken, som har vist sig særlig nyttige, er:

- *Modalitet*, som handler om den kommunikerendes stillingtagen og udtrykker vedkommendes ståsted i kommunikation i forhold til sikkerhed, sandsynligheder, muligheder, forpligtelser osv. (Dakwar et al. 2018: 23).
- *Eksperientielt/ ideationelt netværk*, som kan bruges til i en overskuelig netværksform at fremanalysere de tematikker (eksperientielle/ ideationelle betydninger), en kommunikation indeholder (Dakwar et al. 2018: 22).
- *Tekstur*, som er analyseredskaber til at analysere, hvordan kommunikation er organiseret som sammenhængende tekst på både sætnings-, afsnits- og tekstplan (Dakwar et al. 2018: 24).

Diskurs som fortælling: Narratologi (Dakwar et al. 2018: 37ff.) er en fjerde retning, som har vist at rumme et væsentligt analytisk potentiale som del af Situationel Dialektisk Diskursanalyse. Med udgangspunkt i generel narratologisk metode (fx Iversen og Nielsen 2008 og Johansen 2010) og specifik litteratur om organisationelle narrativer (fx Boje 2001 og Schnoor 2016) diskuterer vi i vores artikel om Situationel Dialektisk Diskursanalyse (Dakwar et al. 2018), hvordan narratologisk metode kan bruges i arbejdet med både analyse og produktion af virksomhedskommunikation. Jeg har selv i en tidligere artikel diskuteret, hvordan den narrative tilgang ikke blot kan bruges i den virksomhedskommunikation, men også i den virksomhedsinterne kommunikation (Smedegaard 2011).

De narrativer, der anvendes til storytelling i organisationers eksterne og interne branding er oftest meget simple narrativer med klare aktanter i form af helte, skurke, objekter mv., enkle handlingsforløb og en klar morale. Når narratologien skal bruges til at analysere mange af den organisationelle hverdags mere komplekse interaktioner og situationer, eksisterer der ikke på samme måde klare aktanter, enkle forløb og letfattede moraler. Hverdagens erfaringer er langt mere komplekse. Solsø og Thorup præsenterer i deres introduktion til Ralph Staceys teori om komplekse, responsive processer 5 narrativer, som hver især kendetegnes ved høj en høj grad af kompleksitet og retrospektiv refleksion, og som ikke præsenterer nogen løsning, men efterlader læseren med en række spørgsmål og paradokser, hvor valgene på ingen måde er enkle (Solsø og Thorup 2015).

Med inspiration fra bl.a. Ralph Staceys erfaringsnarrativer præsenterer Katrine Slott Nielsen begrebet *komplekse narrativer* (Slott Nielsen 2021) som begreb for hverdagens ikke sort-hvide begivenheder og forløb. Der er ingen tvivl om, at det analytiske potentiale i narratologien som del af Situationel Dialektisk Diskursanalyse vil vokse efterhånden, som der udvikles teori og metode om netop de mere komplekse og mere hverdagsrealistiske narrativer.

Diskurs som tekst i kontekst: Pragmatik (Dakwar et al. 2018: 7ff.) er en af de retninger, vi præsenterer som del af Situationel Dialektisk Diskursanalyse, som i de efterhånden mange analyser med brug af Situationel Dialektisk Diskursanalyse, jeg har læst, ikke helt bliver anvendt i det omfang, jeg havde forventet.

Austin og Searles *sproghandlingsteori* med 5 typer af sproghandlinger (repræsentativer, direktiver, kommissiver, ekspressiver og deklamationer) samt ikke mindst de tilknyttede vellykkethedsbetingelser, som Searle har beskrevet, rummer et væsentligt analytisk potentiale i virksomhedskommunikation og kan bl.a. sammen med redskaber fra retorikken bruges til at vurdere troværdighed i en kommunikation (Austin 1996, Searle, 1996, Mey 1993, Thomas 1995).

Grices *samarbejdsmaksimer* (kvantitet, kvalitet, relevans og præsentation) (Thomas 1995: 56ff.) omhandler effektiviteten af kommunikationen, mens Leechs *høflighedsmaksimer* (takt, gavmildhed, bifald, beskedenhed, enighed og sympati) (Leech 1983 og Brown and Levinson 1987) omhandler de interpersonelle hensyn og relationer samt brugen af indirekte sproghandlinger. John E. Andersen har foretaget en dansk bearbejdning af samarbejds- og høflighedsmaksimerne i sin artikel *Sprogets takt og tone* (Andersen 1991). Andersen argumenterer for, hvordan samarbejdsmaksimerne beskriver kommunikationens formål med at udveksle informationer og viden, og at høflighedsmaksimerne sikrer kommunikationens formål med at etablere, udvikle og vedligeholde sociale relationer. Samarbejds- og høflighedsmaksimerne udgør ikke mindst interessante analyseredskaber, når maksimerne bliver brudt og/eller ved indirekte sproghandlinger, humor, ironi osv.

Vi har i lighed med mange pragmatikere (bl.a. Mey 1993) placeret *konversationsanalyse* som del af pragmatikken, mens konversationsanalysen andre steder er placeret som en selvstændig retning. Konversationsanalysen beskæftiger sig på et induktivt grundlag med at analysere samtalesekvenser og de forskellige mekanismer, der organiserer samtaler, så det giver mening for de deltagende. Denne

tilgang har en del udbredelse inden for studiet af virksomhedskommunikation. På International Virksomhedskommunikation i Odense har konversationsanalyse ikke spillet nogen større rolle indtil nu, men Trine Lehm Rasmussen har for nylig udviklet en meget brugbar interaktionsmetafor, hvori konversationsanalysen udgør en væsentlig bestanddel (Rasmussen 2021). Der er herudover flere gode eksempler i virksomhedskommunikationslitteraturen, hvor konversationsanalyse bruges til analyse af dansksproget virksomhedskommunikation, fx 2-binds antologien *Kommunikation i internationale virksomheder* (Nielsen et al. (red.) 2016).

Diskurs som tegnudveksling: Semiotik (Dakwar et al. 2018: 14ff.) nævner vi også som en mulig retning i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. Brugen heraf har indtil videre især begrænset sig til nogle visuelle analyser med brug af Roland Barthes *Billedets retorik* (Barthes 1980), *Mytologier* (1996) og *Det lyse kammer* (2004). Barthes har på International Virksomhedskommunikation de seneste år været brugt til analyse af bl.a. modebranchens brug af feminismen (Ovcina 2018) samt til analyse af ekstreme fællesskabers visuelle kommunikation (Krogh 2020 (2)). Mens den multimodale socialesemiotik har tendens til at forblive på et beskrivende niveau, viser Ovcinas og Kroghs analyser, hvilket kraftfuldt analytisk potentiale Barthes rummer i forhold til at komme dybt ned i eller bag om i forståelsen af de antagelser og myter, der gemmer sig i visuel kommunikation.

Diskurs som modtagelse: Receptionsteori (Dakwar et al. 2018: 41ff.) er den sidste af de syv retninger, som vi nævner i vores artikel om Situationel Dialektisk Diskursanalyse, og som indtil videre også er den mindst benyttede. Dette kan hænge sammen med, at receptionsteorien ofte enten forudsætter eller lægger op til, at man indhenter betydelige empiriske data om, hvordan en kommunikation rent faktisk er blevet modtaget af forskellige mennesker. Receptionsteorien kan derfor alene fylde meget og kan være vanskelig at arbejde med som en metode blandt flere i en Situationel Dialektisk Diskursanalyse. Jeg vil dog fortsat argumentere for, at receptionsteorien kan være en rigtig nyttig retning, idet receptionsteorien i høj grad kan bidrage til at få ens øjne op for, hvor svært det er at trænge igennem til nogen med kommunikation, hvor mange forskellige måder selv enkle budskaber bliver forstået på, og hvor let der opstår misforståelser i kommunikation.

Ovennævnte tilgange er kun eksempler på tilgange, der kan benyttes i Situationel Dialektisk Diskursanalyse, og vi inviterer i artiklen til at tilføje yderligere tilgange, som giver mening i det enkelte tilfælde. Specielt en tilføjelse har været populær i flere arbejder, og det er *Diskurs som*

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

værdirealisering på baggrund af Bert Hodges værdirealiseringsteori, som er omtalt tidligere i denne artikel. Diskurs som værdirealisering er bl.a. vellykket udført i Katrine Slotts Niensens analyse af inklusion af seksuelle minoriteter i organisationer (Slott Nielsen 2020). Et andet eksempel på tilføjelser af tilgange har været *diskurs som social identitet* på baggrund af Jenkins sociale identitetsteori (fx Sørensen 2021: 19).

Det hovedargument, som de fleste fremfører for at anvende Situationel Dialektisk Diskursanalyse, er, at den udgør en ramme, hvor man kan kombinere styrker fra ellers vidt forskellige teorier på samme måde, som man kan gøre det i organisationsanalysen med Morgans metaforiske tilgang. Jeg har også set vellykkede analyseeksempler, hvor man har valgt at kombinere metaforer fra Morgan med diskurser fra Situationel Dialektisk Diskursanalyse som en samlet organisationsanalyse.

Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning

Den situationelle dialektiske forståelse af kommunikation er ikke kun tænkt til analyse, men også til planlægning og produktion af kommunikation. Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning er formelt set endnu ikke en publiceret retning, men det er de facto tanker til en sådan retning, som både min kollega Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og jeg præsenterer i vores respektive artikler i antologien *Professionel Kommunikation* (Lorentzen 2018 og Smedegaard 2018) samt i min efterfølgende uddybende artikel om relationsfacetten i kommunikationsplanlægning (Smedegaard 2019).

I disse artikler lægges op til et skift i kommunikationsforståelsen. Vi skal ikke længere tænke i afsendere, der overfører budskaber **til** modtagere, som det kendes fra traditionel kommunikationsplanlægning (fx Sepstrup og Fruensgaard 2010). Vi skal derimod tænke i mennesker, der kommunikerer **med** hinanden. Som kommunikationsplanlæggere kan vi ikke gennemtvinge kommunikation, men vi kan blot forsøge at facilitere menneskers kommunikation med hinanden.

Thomas Hestbæk Andersen og jeg begyndte allerede at lægge op til dette skift i kommunikationsforståelsen med den dialogiske tilgang, som vi præsenterede med kommunikationsplanlægningsmodellen *Diamanten* (Andersen og Smedegaard 2012), men vi benyttede i denne model dog stadig de traditionelle begreber *afsender* og *modtager*.

Afsender- og modtagerbegreberne er med til at fastholde en traditionel og forenklet forståelse af, at en afsender kan overføre et budskab til en modtager. Derfor argumenterer jeg i min artikel i Professionel Kommunikation for helt at droppe de traditionelle afsender- og modtagerbegreber til fordel for et deltagerbegreb, der skal understrege, at kommunikationsplanlægning foregår i interaktion mellem mange forskellige deltagere i en kommunikationsarena, og hvor resultatet ikke kan planlægges med sikkerhed.

Det situationelle kommer i kommunikationsplanlægningen til udtryk ved, at valg af kommunikationsarena og deltagere er situationelt betinget og varierer fra planlægningsopgave til planlægningsopgave. Det dialektiske kommer til udtryk ved, at kommunikation altid er flervejs. Det er en urealistisk abstraktion at tro, at afsendere envejs kan overføre budskaber til modtagere. Herudover kommer det dialektiske i kommunikationsplanlægningen til udtryk ved, at der ikke er én bestemt sandhed, men at man altid kan vælge anderledes, end man gør.

Den type kommunikationsopgaver, man arbejder med i professionel kommunikationsplanlægning, finder sted i en uafsluttet kommunikationsarena med et skiftende antal deltagere – både inviterede deltagere og uinviterede deltagere. En kommunikationsarena definerer jeg som det abstrakte rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en sag udfoldes på grundlag af deltagerens individuelle hensigter. I nogle kommunikationsarenaer repræsenterer deltagerne det samme felt med relativt fælles kapitaler, logikker og normer. I de fleste kommunikationsarenaer sker der derimod en sammenblanding af felter, og forskellige kapitaler, logikker og normer mødes og støder sammen. Nogle kommunikationsarenaer udvikler sig til deciderede kamppladser.

Deltagerne i kommunikationsarenaen kan varetage mange forskellige roller, fx som organisationsledelser, politikere, kommunikationsafdelinger, kommunikationsbureauer, influencere, konsumenter, borgere, professionelle kunder, medarbejdere, omtalte, konkurrenter, myndigheder, medier, interesseorganisationer, digitale aktører eller tilskuere.

Alle deltagere har imidlertid uanset rolle individuelle hensigter og mål, og vi kan ikke på forhånd forudsige, hvad der sker, når disse forskellige hensigter – fra både inviterede og ikke inviterede deltagere – interagerer med hinanden. Dette uforudsigelige resultat af mødet mellem mange individers hensigter er, hvad Stacey benævner med det rammende begreb *hensigternes vekselvirkning* (Stacey

2011: 296ff.). En kommunikationsplanlægger har sine hensigter, men kan ikke gennemføre kommunikationsplanlægningen uden at disse hensigter støder sammen med en række andre deltagernes hensigter og udfolder sig på en måde, som på ingen måde fuldt kan planlægges eller styres. Kommunikationsplanlægning kommer dermed i høj grad til at handle om at lære at navigere i en blanding af forudsigelighed og uforudsigelighed.

Professionel Kommunikation er en antologi skrevet af forfattere, der kun har et dialogisk kommunikationssyn til fælles, men som i øvrigt arbejder på forskellige teoretiske grundlag. Den situationelle dialektiske tilgang til kommunikationsplanlægning, som relationsfacetten med begreberne kommunikationsarena, deltagerroller og deltagere er udtryk for, er derfor ikke ført gennem alle facetter i antologien. Der venter derfor forude et stort arbejde med at få udvidet den situationelle dialektiske tankegang til at omfatte alle facetter af kommunikationsplanlægningen og dermed en samlet teori om Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning.

Set fra mit perspektiv så udgør kommunikationsarenaen og deltagerne omdrejningspunktet for hele kommunikationsplanlægningen. En situationel dialektisk kommunikationsplanlægning kan efter en indledende analyse af udgangspunktet med fordel starte med, at kommunikationsplanlæggeren skaber sig et overblik over forventede deltagere og deres sager, formål og hensigter. Kommunikationsplanlæggeren må situationelt vurdere, om der er en eksisterende kommunikationsarena for den pågældende sag, eller om man må i gang med den svære opgave at etablere en helt ny kommunikationsarena. Videre må vurderes, hvilke deltagere, der er henholdsvis sikre, sandsynlige og mindre sandsynlige, hvilke sager, formål og hensigter de enkelte deltagere har i forhold til hinanden, hvilke erfaringer der eventuelt allerede er med interaktion mellem deltagerne/nogle af deltagerne, samt hvilke interaktioner der umiddelbart kan forventes at ville udfolde sig mellem deltagerne.

Deltagere og sag/formål vil altid være tæt integreret, for det er deltagerne, der har sager og formål i forhold til hinanden. På samme skal alle andre facetter tænkes ind som integreret i forhold til deltagerne i kommunikationsarenaen. Hvad der i både *Diamanten* (Andersen og Smedegaard 2012) og *Professionel Kommunikation* (Fanth og Andreassen 2018 (red.)) er blevet beskrevet som selvstændige facetter, fx medier, tid, kreativitet og ressourcer, og andre forhold, som kommunikationsplanlæggeren forventer vil kunne få indflydelse på interaktionen i kommunikationsarenaen, skal i en situationel

dialektisk kommunikationsplanlægning tænkes ind i en integreret planlægning med udgangspunkt i kommunikationsarena og deltagere og være baseret på en grundig situationsanalyse.

Efter at have set på, hvordan de situationelle dialektiske tanker er blevet indtænkt i kommunikations- og diskursanalyse og også er på vej til for alvor at blive udfoldet i kommunikationsplanlægning, vil jeg i det næste afsnit vende tilbage til, hvordan det hele startede.

Situationel Dialektisk Ledelse

Ledelse var det første område, vi udviklede vores situationelle dialektiske tanker i forhold til, og vores første artikel om den situationelle dialektiske tankegang var artiklen om ledelse (Dakwar et al. 2015). Tankerne i artiklen er et forsøg på at kombinere praksiserfaringer gennem en årrække med vigtig teoretisk inspiration inden for både ledelse, sociologi og lingvistik. Artiklen er et forsøg på i praksis at demonstrere, hvordan teori og praksis fordrer hinanden.

Artiklen er udover at blive læst og brugt på universitetet blevet brugt en del på kurser uden for universitetet, hvor praktikere har tilkendegivet, at tankerne i Situationel Dialektisk Ledelse generelt giver rigtig gode mening for dem, og at artiklen beskriver en tilgang, som de gerne vil lade sig inspirere af og forsøge at efterleve i deres ledelsesvirke rundt om i danske virksomheder.

Det emne fra Situationel Dialektisk Ledelse, der typisk huskes bedst af både ledere og studerende, og som giver mest mening både i forhold til praktisk og analytisk brug, er billedet fra Legos tidligere personaledirektør Per Sørensen om, at god ledelse bør være som et blandingsbatteri, hvor man situationelt kan indstille vandet til det aktuelle formål. Blandingsbatteriet giver både mulighed for at vælge det varmeste vand, det koldeste vand og alle variationer herimellem. På samme måde skal en leder situationelt kunne vælge mellem forskellige dialektiske modsætninger eller paradokser.

Mange ledere er dygtigst til at agere ud fra den ene modsætning – at bruge enten det varme eller det kolde vand – men skal lære dialektisk også at kunne bruge den anden ende af modsætningskontinuummet samt ikke mindst at kunne navigere mellem modsætningerne eller paradokserne. En dygtig leder skal kunne indtage alle positioner alt afhængig af situationen. Det er ikke nogen løsning fast at placere sig på midten af kontinuummet. Det vil være en lige så dårlig løsning som at bruge lunkent vand til alle opgaver. Det er heller ikke nok som leder at kunne bevæge sig på et kontinuum. Man

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

skal også situationelt kunne placere sig det rigtige sted i den givne situation og herunder være klar over, at det slet ikke er sikkert, at der vil være enighed om, hvor det rigtige sted er. Lederen må derfor træffe et valg, der dialektisk kunne have været anderledes.

I artiklen præsenterer vi først og fremmest vores tanker om ledelse gennem 11 paradokser:

Det er vigtigt for en leder: 	
Både at kunne etablere et <i>nært forhold</i> til medarbejderne fordi nærhed er hensigtsmæssig for at kunne vejlede, inspirere og motivere,	og at holde afstand, fordi <i>afstand</i> er en betingelse for at kunne vurdere, skære igennem konflikter og træffe beslutninger.
Både at kunne gå foran, fordi <i>synlighed</i> befordrer rollen som samlingsmærke for organisationens mål	og at holde sig i baggrunden, fordi <i>tilbageholdenhed</i> fremmer muligheden for, at medarbejderne bidrageorganisationens resultater samt oplever realisering af egne ideer og forslag.
Både at vise medarbejderne tillid, fordi <i>tillid</i> fremmer ansvarlighed og loyalitet,	og at følge med i, hvad der sker, fordi <i>kontrol</i> er forudsætning for en feedback, der demonstrerer interesse for den enkeltes præstationer.
Både at være tolerant, fordi <i>tolerance</i> indebærer, at man erkender, at mennesker er forskellige, og at der er flere måder at opnå resultater på,	og at vide, hvordan man vil have tingene til at fungere, fordi <i>principfasthed</i> forhindrer forvirring og utryghed
Både at forfølge sin egen afdelings mål, fordi <i>fokus på egne sager</i> skaber tillid i afdelingen,	og at identificere sig med helheden, fordi <i>vidsyn</i> respekteres af side- og overordnede og forhindrer suboptimering.
Både at planlægge sin tid, fordi <i>prioritering</i> er med til at sikre, at man får det fra hånden, man skal have gjort, og forhindrer, at man bliver styret af omverden,	og at være tilgængelig, fordi <i>fleksibilitet</i> er nødvendig for at kunne håndtere det uforudsete.
Både at give udtryk for sine meninger, fordi <i>åbenhed</i> bidrager til, at medarbejdere, kollegaer og overordnede ved, hvor de har en,	og at være diplomatisk, fordi <i>diskretion</i> forhindrer, at man skader, det man ønsker at fremme eller de mennesker, man omgås.
Både at være <i>visionær</i> , hvilket indebærer, at man giver sig selv lov til at tænke utraditionelt og langsigtet,	og at holde <i>begge ben ved jorden</i> , for ikke at tabe de nære problemer og opgaver af syne.
Både at tilstræbe samfølelse, fordi <i>dialog</i> reducerer faren for, at trufne beslutninger bevidst eller ubevidst undermineres,	og at kunne skære igennem, fordi <i>beslutsomhed</i> forhindrer, at nødvendige beslutninger forsinkes eller ikke bliver truffet.

Både at være <i>dynamisk</i> , hvilket indebærer, at man er villig til at træffe beslutning på et ufuldstændigt beslutningsgrundlag,	og <i>eftertænksom</i> , hvilket vil sige, at man benytter al den viden og erfaring, der kan mobiliseres, inden beslutningen træffes.
Både at være <i>selvsikker</i> , da man ellers spreder usikkerhed omkring sig,	og <i>ydmyg</i> , da man ellers mister evnen til at ændre sit kort over verden i takt med virkeligheden.

Figur 7: Ledelsesparadokser.

Disse 11 paradokser har hele tiden kun været tænkt som eksempler på ledelsesparadokser, der skal lægge op til, at læserne selv tænker videre og formulerer andre ledelsesparadokser, hvilket især studerende også flittigt har gjort.

Et af disse nye paradokser er 'forandring vs. stabilitet' ud fra tankegangen, at en organisation både har brug for forandringer for ikke at stivne og for stabilitet, for at organisationens medlemmer også kan følge med. Denne dialektik med forandring og stabilitet har både Mie Skougaard Pedersen og Mia Lyhne Nielsen arbejdet med i deres respektive arbejder om forandringsledelse, hvilke jeg omtaler nærmere i næste afsnit.

Eksempler på andre paradokser, der kunne være interessante og nyttige at arbejde med udviklingen af, er fx centralisering – decentralisering, resultatorientering – procesorientering og problemfokus – mulighedsfokus.

Medlemmer af arbejdsgruppen TRILO Diversitet og Ligestilling har bl.a. kritiseret, at de eksisterende paradokser ikke behandler diversitet- og ligestillingsspørgsmål. Det er en helt berettiget kritik, og i en revideret og udvidet udgave af Situationel Dialektisk Ledelse bør der fx arbejdes med, hvordan en organisation kan fremme kønslig ligestilling på alle områder samt evne at inkludere alle medarbejdere uanset køn, alder, etnicitet, seksualitet, handicap osv. Dette vil bl.a. kunne ske med inddragelse af den dynamiske udgave af kernemodsætningsmodellen fra den dialektiske lingvistik, som er omtalt tidligere i denne artikel under afsnittet med Situationel Dialektisk Diskursanalyse.

Et interessant perspektiv kunne også være at arbejde med at udvikle mangfoldighedsledelsesteorifeltet (se fx Brandi og Hildebrandt 2003 og Nour og Thisted 2005) til en Situationel Dialektisk Diversitets- og Ligestillingsteori, som i højere grad end den eksisterende mangfoldighedsledelsesteori oftest gør, vil formå at indfange mange af de modsætninger og udfordringer, der er forbundet med at arbejde med diversitet og ligestilling i relation til alder, etnicitet, handicap, køn, religion, seksualitet

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

mv. En sådan Situationel Dialektisk Diversitets- og Ligestillingsteori skulle også indfange, at vi mennesker ikke er fx enten etnicitet, køn, religion eller seksualitet, men at vi er en kompleks blanding af mange forskellige dimensioner. Ledelse og ledere skal kunne rumme mennesker i al diversitet og kompleksitet.

Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse

Mie Skougaard Pedersen (Pedersen 2018) var den første, der arbejdede med at tænke det situationelle dialektiske mindset ind i forandringsledelse.

Mie Skougaard Pedersen præsenterer i forlængelse af ledelsesparadokserne i Situationel Dialektisk Ledelse tre rammesættende paradokser for en teori om Situationel Dialektisk Forandringsledelse, som har til formål at oparbejde en intuitiv fornemmelse hos lederne af både fordele og ulemper ved beslutninger i forbindelse med forandringer (Pedersen 2018: 59ff.):

- *Kompleksitet vs. behovet for reduktion*, som omfatter paradokset mellem den kompleksitet, som man skal kunne navigere i i de fleste forandringssituationer, og et grundlæggende menneskeligt behov for at kunne reducere kompleksitet og overskue verden.
- *Stabilitet vs. forandring*, som fokuserer på forandring og stabilitet som dialektiske modsætninger frem for den dominerende enten-eller-anskuelse af stabilitet og forandring som to uafhængige størrelser. Stabilitet og forandring udgør ud fra en situationel dialektisk vinkel to alen af samme stykke, hvis fordele og ulemper lederen på en og samme tid er nødt til at forholde sig til.
- *Positive forandringskonsekvenser vs. negative forandringskonsekvenser* italesætter det paradoks, der ligger i, at forandringer oftest har både fordele og ulemper. Forandringer fremkalder forskellige reaktioner fra individer og grupper, og alle beslutninger er forbundet med konsekvenser af forskellig grad for forskellige mennesker. Paradokset handler derfor om at italesætte begge sider af kontinuummet – både hvem forandringen er god for og hvem den er dårlig eller mindre god for, og hvad forandringen er god for, og hvad den er mindre god eller dårlig for.

Pedersen argumenterer for øget sensibilitet i forandringsparadokserne ved, at lederne skal arbejde med at øge deres evnen til at ”skrue op eller ned” for det ”varme eller kolde vand” (Pedersen 2018:

64), og i den forbindelse vurdere, hvilke egenskaber der i en konkret forandringssituation bør træde frem, og hvilke der bør tilbageholdes. På baggrund heraf definerer Pedersen en række ledelsesegenskaber for den situationelle dialektiske forandringsleder, bl.a. skal lederen:

- udvise respekt og forståelse over ”plejers magt” samt være mangfoldig og inddragende
- handle og kommunikere transparent og dialogisk, men også vide, hvornår viden om forandringen skal holdes tilbage
- være realistisk og bestræbe sig på at melde så klart ud om forandringsdetaljerne som muligt
- reflektere over sig selv og ”den anden”
- indgå i kollektivet, men også kunne gå forrest, når det er nødvendigt
- forholde sig til den enkelte situation, men samtidig se ud over øjeblikket og forsøge at se ”den situationelle helhed”
- forholde sig til tid og responsernes indflydelse samt agere facilitator for omgivelserne.

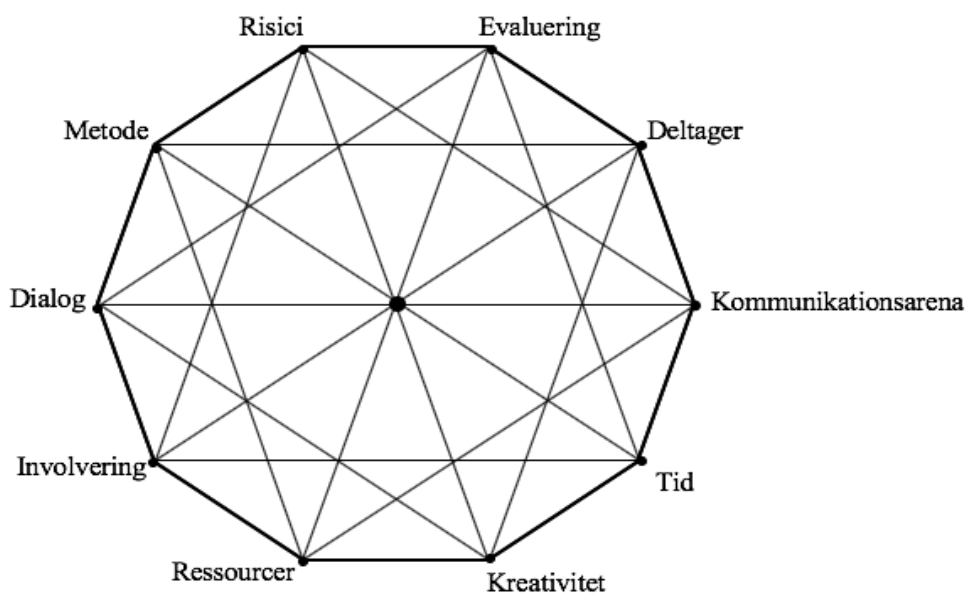
Mia Lyhne Nielsen (Nielsen 2020) har udviklet en teori om Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse som er et opgør med den enten – eller tilgang, som præger forandringsledelsesteorifeltet, hvor man enten prioriterer produkt og opstiller mere eller mindre lineære planlægnings- og ledelsesmodeller (fx Kotter 1996 og Kousholt 2014) eller komplekse processer i forandringer fx Stacey 2011 og Larsen og Larsen 2013). Mia Lyhne Nielsen foreslår i stedet en både – og tilgang, hvor man prioriterer behovet for både forandring og stabilitet. Når man forandrer, skal man sikre, at der fortsat er en god stabilitet.

Mia Lyhne Nielsen har med inspiration fra Diamanten for kommunikationsplanlægning (Andersen og Smedegaard 2012) udarbejdet henholdsvis en forandringsdiamant og en stabilitetsdiamant. Forståelsen er, at forandringer og stabilitet er to sider af samme sag, og at både forandringer og stabilitet er cirkulære og dynamiske størrelser, der ikke kan reduceres til enkle modeller. Alle valg af forandringer og stabilitet skal ske situationelt, og der er dialektisk altid mulighed for at foretage andre valg. Der findes ikke nogen objektive ”nødvendighedens valg”, men forandringsplanlæggeren må have en høj grad af bevidsthed om alle både til- og fravalg.

Forandringsdiamanten består på samme måde som kommunikationsplanlægningsdiamanten af ti uafgrænsede facetter, hvor planlæggeren ikke er nødsaget til at benytte alle ti facetter i

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

forandringsdiamanten, men planlæggeren skal udvælge, fravælge og tilføje facetter, der er passende til den konkrete forandringssituation. Facetterne i diamanten skal udelukkende ses som eksempler på facetter. Man kan arbejde med facetterne i en selvvalgt rækkefølge, og man kan vende tilbage til de enkelte facetter flere gange. Tankegangen er, at jo flere gange, man vender tilbage til facetterne, jo mere sleben bliver diamanten. Man bliver ved, indtil man har opnået et modsigelsesfrit helhedsresultat. Undervejs skal man som planlægger være meget bevidst om de valg og fravalg, man foretager sig.



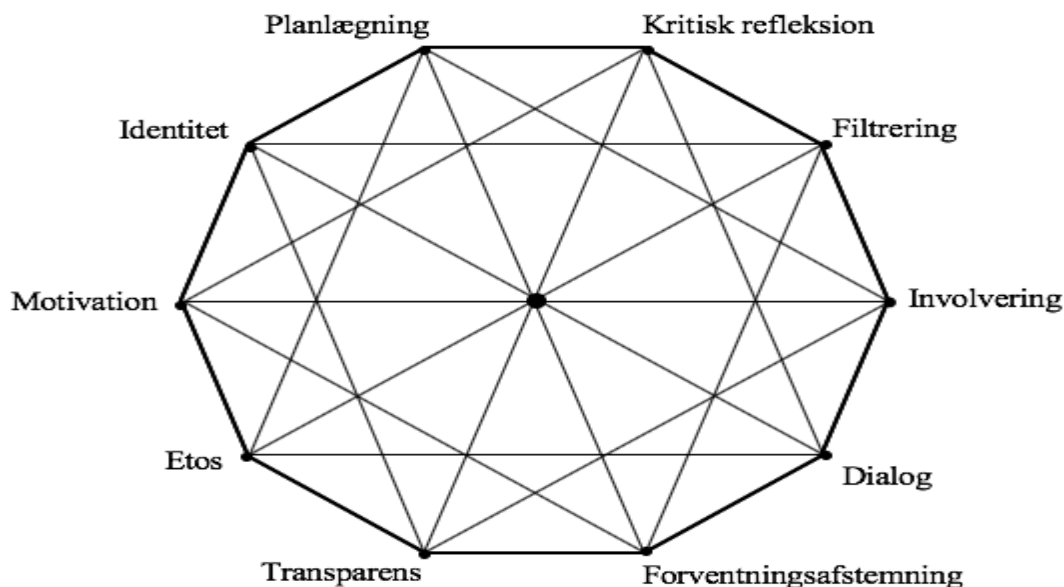
Figur 8: Forandringsdiamanten (Nielsen 2020: 34)

Som eksempler på mulige facetter i Forandringsdiamanten nævner Nielsen følgende ti:

- *Deltager* omfatter både de mennesker, der gennemfører forandringer, bliver berørt af forandringen, bliver påvirket af forandringen og alle øvrige, der blander sig i forandringsprocessen.
- *Kommunikationsarena* som er det abstrakte rum, hvor interaktionen mellem deltagerne udfolder sig.
- *Tid*, som omfatter både subjektiv tid (kairos) og objektiv tid (kronos) og bl.a. kan vise, hvordan deltagernes forskellige tidsopfattelser ofte giver anledning til konflikter i forandringsprocesser.
- *Kreativitet*, som sætter fokus på hele tiden at tænke i mulige alternativer – også i alternativer til selve forandringen.

- *Ressourcer*, som omfatter både de menneskelige, de økonomiske og de tidsmæssige ressourcer i forandringsplanlægningen.
- *Involvering*, som handler om involvering af de mennesker, en forandring omhandler, da involvering er en forudsætning for, at man kan forvente indvilligelse og accept.
- *Dialog*, som uddyber involvering ved at fastslå, at den bedste form for involvering er dialog. Involvering og dialog er samtidig udtryk for respekt.
- *Metode* handler om, hvilke medier, fremgangsmåder etc., der skal bruges i forandringsprocessen.
- *Risici*, som omfatter identifikation af mulige risici ved forandringen: Hvad kan gå galt? Hvor kan der opstå utilfredshed? Hvilke uinviterede deltagere vil blande sig i processen og hvordan?
- *Evaluering*, som er løbende opfølgning på, hvordan forandringsprocessen går, samt læring og justering af forandringsprocessen som følge af erfaringer.

Mens forandring er det, der udvikler, så er stabilitet det, der skaber tryghed og genkendelighed – og for mange er en vis stabilitet også en forudsætning for tillid, hvilket Nielsen beskriver i den parallelle stabilitetsdiamant:



Figur 9: Stabilitetsdiamanten (Nielsen 2020: 45)

Som eksempler på mulige facetter i Stabiliseringsdiamanten nævner Nielsen følgende ti:

- *Filtrering* handler om at filtrere, sortere og prioritere viden i forandringsprocessen, så deltagerne har den rette viden uden at blive druknet i unødvendig viden.
- *Involvering* handler om at involvere medarbejderne i de forskellige både forandrings- og stabilitetsprocesser på arbejdspladsen.
- *Dialog* er ligesom involvering gengangerfacetter fra forandringsdiamanten og er en forudsætning for både top-down og bottom-up kommunikation.
- *Forventningsafstemning* handler om, at man som ledelse og medarbejder afstemmer forventninger til hinanden.
- *Transparens* omhandler det at være transparent i både kommunikation og handlinger, idet en forudsætning for vellykket kommunikation er, at mennesker er oprigtige og ikke forsøger at manipulere md hinanden. Oprigtig kommunikation kan man blandt andet opnå ved at være transparent i sin kommunikation.
- *Etos* omhandler lederens troværdighed, ærlighed, synlighed og tillid.
- *Motivation* sætter fokus på, hvad der motiverer en medarbejder til at møde op på arbejde hver dag og være en stabil medarbejder.
- *Identitet* handler om den enkelte medarbejders identitet, som fylder meget på arbejdspladsen.
- *Planlægning* handler om organisering og strukturering af fx arbejdsopgaver og vagtplaner, som kan være med til at give tryghed og genkendelighed.
- *Kritisk refleksion* er udviklingen af et arbejdsmiljø, hvor alle stiller spørgsmålstegn til det, de ikke forstår.

Udover ovennævnte har flere andre arbejdet med forandringsledelse ud fra et situationelt dialektisk grundlag. Jeg vil især fremhæve to interessante arbejder:

Michala Worsøe Steffensen tager udgangspunkt i forskning, der viser, at hovedparten af alle organisatoriske forandringer mislykkes, og undersøger på et situationelt dialektisk grundlag, hvordan medarbejders oplevelser af forandringer i både offentlige og private virksomheder kan bidrage til, at forandringen kan udvikle sig til en krise for organisationen i stedet for de positive konsekvenser, som en ledelse havde tænkt sig, at forandringen ville resultere i. Steffensen argumenterer ud fra analyse af en række caseeksempler for, at der i enhver forandring ligger en kim til krise, og at det kan gå rigtig

galt for organisationen, hvis man ikke er opmærksom herpå og får håndteret forandringen på en involverende og dialogisk måde (Steffensen 2020).

Julie Mølgaard Laursen diskuterer, hvordan tid kommer til udtryk i forbindelse med gennemførelse af forandringer i organisationer, samt hvilken betydning det har, at ledelse og medarbejdere i det hele taget oplever tid subjektivt forskelligt. Laursen diskuterer på et situationelt dialektisk grundlag, hvad denne viden om tid kan bidrage med til forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse og præsenterer på baggrund af en række caseanalyser en tids- og forandringsmodel kaldet *Tidsperspektiver i forandringer*. Modellen indeholder fem forskellige perspektiver på tid, som forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på (Laursen 2021):

1. *Tidsskalaer*, som er den tidshorisont og de tidspræferencer, som de enkelte deltagere har på baggrund af rolle, branche mv. Det kan fx være politikere, der tænker i valgperioder, direktører, der tænker i regnskabsperioder, studerende, der tænker i semestre, IT-eksperter, der tænker i seneste programversioner, og menige medarbejdere, der tænker i hverdagens gøremål.
2. *Oplevelse af tid* handler om, at oplevelsen af tid er individuel, hvilket betyder, at den samme tid kan føles forskellig fra person til person, og at det også hos den samme person kommer an på situationen, hvorvidt vi føler, at tiden går hurtigt eller langsomt, selv om tiden objektivt set går lige hurtigt eller lige langsomt hele tiden.
3. *Involvering* handler om, at forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på, at det tager tid at involvere medarbejderne: Hvad er konsekvenserne ved at involvere foruden den tid, det tager, og hvad er konsekvenserne ved at lade være?
4. *Repræsentation af tid* handler om at se tid som et mere abstrakt fænomen og ikke bare som et ur og en kalender, idet tid også repræsenterer kultur og traditioner. Det tager tid både at opbygge og nedbryde traditioner og er således ikke noget, som sker fra den ene dag til den anden, og er derfor aspekter af tid, som en forandringsplanlægger skal være meget opmærksom på.
5. *Fortid, nutid og fremtid* handler på samme måde som tidsantagelsen i Situationel Dialektisk Videnskabsteori om, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen. Forandringen sker i nutid, men på baggrund af erfaringer fra fortiden og med konsekvenser for fremtiden.

Situationel Dialektisk Projektledelse

Projektledelsesområdet er et andet ledelsesfelt, hvor de situationelle dialektiske tanker har gjort indpas. Det er Maria Louise Mejnborg Lidsmoes (Lidsmoes 2021), som arbejder med at overføre det situationelle dialektiske mindset til projektledelsesområdet.

Projektledelsesteorier inddeles normalt i tre typer: (1) Klassisk projektledelse, som omfatter lineære modeller med trin og kasser, (2) Iterativ projektledelse, som er gentagende faser, hvor projektdeltagerne har en langsom men stigende læring, og (3) Agil projektledelse, hvor man under indflydelse af kompleksitetsteori ikke arbejder med faser, men i stedet med løse strukturer. Lidsmoes argumenterer for at gøre op med den tanke, at man skal vælge én projektledelsesstil og derefter befinde sig inden for samme stil under hele projektarbejdet.

Lidsmoes præsenterer Situationel Dialektisk Projektledelse, som skal være en dynamisk og bevægende projektledelsesteori, hvor projektlederen ud fra den situationelle kontekst tilgår projektet med en situationel dialektisk værktøjskasse. I værktøjskassen skal der ifølge Lidsmoes være redskaber fra både klassisk, iterativ og agil projektledelse samt andre redskaber, som projektlederen måtte få brug for alt afhængig af situationen. Det er ikke et spørgsmål om at vælge en projektledelsesstil frem for en anden, men om at etablere et nyt situationelt dialektisk mindset inden for projektledelse, hvor man kan kombinere forskellige redskaber, værktøjer og fremgangsmåder alt afhængig af opgave og situation.

Centrale begreber i Situationel Dialektisk Projektledelse er *projektarena*, *deltager* og *deltagerroller*. Disse begreber henter inspiration fra den situationelle dialektiske tilgang til kommunikationsplanlægning. Lidsmoes definerer projektarenaen som ”et abstrakt rum hvor projektlederen kan (forsøge) at identificere og organisere alle deltagerne, der indgår i projektet” (Lidsmoes 2021: 42). Projektarenaen er rammen om det fællesskab, som deltagerne danner om projektet.

Deltagerrolle- og deltagerbegreberne bruges på samme måde som i situationel dialektisk kommunikationsplanlægning, men tilpasset projektarbejdet. Lidsmoes nævner en række deltagerroller, der ofte er repræsenteret i en projektorganisation (Lidsmoes 2021: 46), bl.a.:

- *En eller flere projektledere.* I nogle tilfælde er en projektleder fuldtidsprojektleder, i andre tilfælde er projektledelsesopgaven blot en arbejdsopgave ved siden af andre arbejdsopgaver. En projektleder kan nogle gange være leder for flere projekter på samme tid eller være deltager i andre projekter samtidig med, at han er leder af et projekt. Projektledere har oftest ikke personaleledelse.
- *Projektdelegerede,* som kan komme fra samme eller forskellige afdelinger i samme virksomhed, men kan også være eksterne projektdelegerede. Nogle delegerede kan være fuldtidsprojektdelegerede, men de fleste vil ofte have et arbejde i en basisorganisation ved siden af, og nogle kan være delegerede i flere samtidige projekter.
- *Styringsgruppe for projektet,* som ofte består af ledere fra de forskellige involverede afdelinger, og som ofte ikke har fælles projektinteresser.
- *Lederne i projektledernes og projektdelegeredes basisorganisationer,* som ofte presser på for at få prioriteret arbejdet i de respektive basisorganisationer frem for i de forskellige projektgrupper.
- *Diverse samarbejdspartnere, forbrugere/kunder osv.*
- *Diverse myndigheder, interesseorganisationer* og andre både inviterede og uinviterede deltagere, der øver indflydelse på projektet.
- *Konkurrenter* – både direkte og indirekte.
- *Tilskuere,* der på samme måde som i kommunikationsplanlægning i mange tilfælde udgør det kvantitativt største antal deltagere.

Alle deltagere i projektarenaen har på samme måde som deltagere i en kommunikationsarena deres individuelle hensigter og planer. Deltagerne interagerer med hinanden, magtrelationer har en betydelig indflydelse på denne interaktion, og man kan ikke på forhånd forudsige resultatet af denne hensigternes vekselvirkning, da det ikke er muligt for nogen projektleder at kontrollere deltagernes hensigter og handlinger.

Lidsmoes argumenterer for, at projektlederen skal kunne bruge redskaber fra både den klassiske, den iterative og den klassiske projektledelse samt andre redskaber. Det betyder fx også, at det ikke er forbudt i Situationel Dialektisk Projektledelse at udforme planer, for det kan faktisk ofte være godt at have planer at styre efter, men projektlederen skal blot være opmærksom på, at det er ret usandsynligt, at en plan bliver fulgt, uden at der kommer til at ske både afvigelser og uventede hændelser.

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

Lidsmoes anbefaler især to læringsmetoder eller træningsværktøjer, som man kan bruge til at træne virkeligt projektarbejde:

Den ene læringsmetode er *casearbejde* – en metode, som tvinger projektlederen til at forbinde teoretiske elementer med konkrete handlingsmuligheder. Casearbejde tvinger projektlederen til at reflektere over situationer frem for at forsøge at styre arbejdsgange og faser, der alligevel aldrig vil kunne forudsiges i praksis. Casearbejde fordrer ifølge Lidsmoes i høj grad en situationel dialektisk forståelse, da casearbejde tvinger projektlederen til at tage udgangspunkt i netop den situationelle kontekst, som casen befinder sig i. Arbejdet med forskellige cases lærer projektlederen, at projektledelse kan udøves på mange forskellige måder. Hermed bliver det dialektiske også bragt i spil, da man tvinger projektlederen til at være meget mere opmærksom på de valg og fravalg, man gør, end når man følger en bestemt projektledelsesmodel med klagjorte arbejdsgange fra start til slut.” (Lidsmoes 2021: 52f.).

Den anden læringsmetode er *sociodrama* – en metode, som arbejder med forholdet mellem individ og organisation/virksomhed. Sociodrama er en form for improvisationsteater, der beskæftiger sig med forholdet mellem menneske og organisation, mellem mennesker i organisationer, mellem mennesker og samfund osv. Sociodrama er et ”laboratorium” hvor man kan eksperimentere med forskellige kommunikationsformer og -måder, herunder også projektledelse. I sociodramaet er det kollektive i centrum frem for det individuelle. Sociodrama rummer grundlæggende tre faser: (1) introduktion til emnet & opvarmning, (2) fælles improvisation over emnet og (3) analyse og perspektivering. Sociodrama er en metode til både projektledere og projektdeltagere, som i højere grad tvinger deltagerne til at øve fremtidsscenarier sammen med de andre deltagere fra projektarenaen og til at få sat ord på følelser, ideer, tanker og teknikker inden for emnet, som ellers ikke ville være kommet til udtryk gennem et normalt møde (Lidsmoes 2021: 53f.).

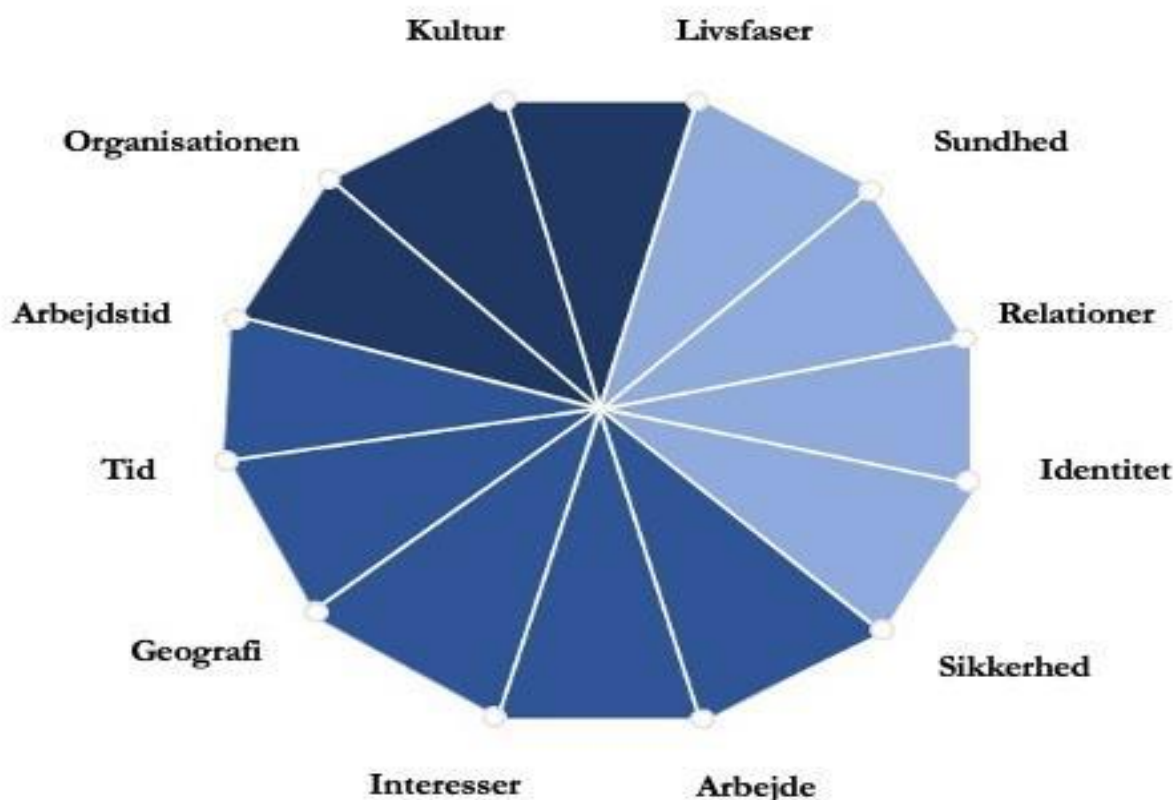
Situationel Dialektisk Livsdiamant

De situationelle dialektiske tanker er som nævnt efterhånden udfoldet i en række sammenhænge – og også i sammenhænge, der rækker ud over det rent arbejds- og organisationsmæssige. Et eksempel herpå er Signe Callesens og Kristine Kjærgaard Jørgensens *Livsdiamant*.

Callesen og Jørgensen arbejder med begrebet work-life-balance og konkluderer i deres arbejde, at det ikke er alle mennesker, der har et behov for at inddele arbejde og livet i to adskilte størrelser, og at

work-life-balanceteorien ikke formår at indfange alle dele af individets liv (Callesen og Jørgensen 2020: 110).

Livsdiamanten er så Callesens og Jørgensens situationelle dialektiske alternativ til livsplanlægning. Livsdiamanten præsenteres som er et redskab, individet kan bruge til at planlægge og reflektere over sit liv. Det er ligesom i kommunikationsplanlægningsdiamanten op til det enkelte individ at til-og fravælge de facetter, som er mest hensigtsmæssige for den enkelte i den givne situation, ligesom der kan tilføjes nye facetter. Livsdiamanten kan samtidig bruges af ledere til bedre at forstå og lede deres medarbejdere ud fra devisen i Situationel Dialektisk Ledelse om, at man leder ens medarbejdere ens ved at lede dem forskelligt, da de er forskellige, prioriterer forskelligt, har forskellige værdier osv.



Figur 10: Livsdiamanten (Callesen og Jørgensen 2020: 78)

Callesen og Jørgensen præsenterer 12 facetter i Livsdiamanten:

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

- *Livsfasefacetten* handler om, at alle mennesker gennemgår forskellige livsfaser fra fødsel til død, og livsfaserne er forskellige fra menneske til menneske.
- *Sundhedsfacetten* rummer både den fysiske og mentale sundhed og handler om de livsstilsmæssige og sundhedsmæssige valg, der kan overvejes og træffes valg omkring.
- *Relationsfacetten* omhandler det menneskelige behov for relationer til andre mennesker, både det meget tætte og de løsere og omfatter både familie, partnere, forskellige grader af venner mv.
- *Identitetsfacetten* handler om alle de valg, vi i dag skal træffe som individer, herunder i hvilken grad arbejde skal udgøre en væsentlig del af ens identitet.
- *Sikkerhedsfacetten* henviser til det økonomiske og sociale sikkerhedsnet i form af dagpenge, SU, pensioner, forsikringer osv.
- *Arbejdsfacetten* omfatter både alt samfundsmæssigt arbejde, både det lønnede og det ulønnede, både det normale lønarbejde, frivilligarbejdet og arbejdet i hjemmet ud fra den begrundelse, at alle former for arbejde har en vigtig funktion for at få et samfund til at fungere.
- *Interessefacetten* omhandler interesser og hobbies.
- *Geografifacetten* handler om placering af bolig, arbejdsplads mv. og de betydninger, som lokalitet og rum har for den enkelte.
- *Tidsfacetten* omhandler den enkeltes overvejelser og beslutninger i forhold til at inddele og strukturere livet, og hvad der anses som værende meningsfuld tid.
- *Arbejdstidsfacetten* omhandler, hvordan arbejdstiden kan tilrettelægges for den enkelte, idet det ud fra den situationelle dialektiske tankegang er forskelligt, hvilke ønsker forskellige mennesker har til at organisere deres arbejdstid.
- *Organisationsfacetten* omhandler både de krav, som en organisation stiller til den enkelte, og de muligheder eller organiseringer, som organisationen stiller til rådighed for den enkelte.
- *Kulturfacetten* handler om kulturen på arbejdspladsen, og hvordan den enkelte føler sig integreret i forhold til denne.

Livsdiamanten blev et resultat af et projekt, hvor Callesen og Jørgensen fra starten egentlig bare ville undersøge fænomenet 4-dages arbejdsuge, men da de gennem deres data erfarede, at mennesker har vidt forskellige behov i forhold til arbejdstid og strukturering af deres liv, endte de med at udvikle en generel tidsplanlægningsmodel, der efter min vurdering har et stort potentiale for brug både arbejdsmæssigt og privat. Arbejdsmæssigt kan modellen bl.a. bruges til at få en dybere forståelse af forskelligheder og prioriteringer mellem leder og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. Privat

er modellen oplagt i forbindelse med kurser i personlig udvikling o.l. Samtidig er Livsdiamanten en fleksibel model med videre udviklingsmuligheder.

Invitation

Allerede ideen til og tankerne bag den første situationelle dialektiske teori, Situationel Dialektisk Ledelse, var et resultat af mange input gennem årene fra både praktikere og studerende. Udviklingen af forskellige situationelle dialektiske teorier de seneste år er på samme måde sket gennem mange input fra praktikere og studerende, og som det kan ses i denne artikel, så har flere også selv taget stafetten og har føjet nye teorier og perspektiver til det situationelle dialektiske univers, så vi efterhånden er ganske mange forfattere af situationelle dialektiske teorier.

Situationel Dialektisk Videnskabsteori udgør i dag hovedfundamentet i de situationelle dialektiske teorier. Som jeg har vist i denne artikel, så er situationelle dialektiske tanker i dag sneget sig ind i både kommunikations- og diskursanalyse, kommunikationsplanlægning, generel ledelse, forandrings- og stabilitetsledelse og projektledelse og er også begyndt tænkt ind i områder, der rækker ud over virksomhedskommunikationsfaget.

Udviklingen af de situationelle dialektiske teorier er foregået i regi af forskningsgruppen TRILO (Team Research i Innovation, Ledelse og Organisation), som er en utraditionel forskningsgruppe i tilknytning til uddannelserne i International Virksomhedskommunikation på SDU i Odense, som omfatter både forskere, undervisere, studerende og praktikere, og som har som formål at skabe ny viden inden for det virksomhedskommunikative fagfelt i tæt samarbejde mellem både forskere, undervisere, studerende og praktikere.

I TRILO er teoriudvikling ikke alene forbeholdt ansatte forskere, men studerende, praktikere og andre, der har noget værdifuldt at bidrage med, inviteres med. Derfor skal denne artikel også rundes af med en åben invitation til alle læsere, der finder tankerne i det situationelle dialektiske mindset interessante, om at deltage i både den videre teoriudvikling og afprøvningen heraf, idet både teori og praksis har noget værdifuldt at bidrage med, og idet teori og praksis gør hinanden stærkere. Teori og praksis fordrer hinanden, som vi har formuleret som antagelse 1 i Situationel Dialektisk Videnskabsteori.

Det er selve ideen i det situationelle dialektiske mindset, at teoriudvikling er dynamisk. Teorier er også situationelt betinget, og man kan altid træffe et andet dialektisk valg, end man gør. Der er derfor brug for både at udvikle videre på de allerede eksisterende situationelle dialektiske teorier og at udvide de situationelle dialektiske tanker til nye områder.

Undervejs i denne artikel har jeg allerede antydnet nogle af de behov for udvikling af både eksisterende og nye situationelle dialektiske teorier, jeg ser. Lad mig især fremhæve følgende udviklinger, som jeg selv har planer om at ville engagere mig i:

- I Situationel Dialektisk Diskursanalyse er der brug for at få udviklet diskursdelen, så brug af modellen ikke blot resulterer i tekstanalyser i kontekst, men munder ud i en formulering af de diskurser, som dominerer kommunikationen, og også er opmærksom på udeladte og undertrykte diskurser. Samtidig er der brug for udvikling af både eksisterende og nye analyseredskaber til Situationel Dialektisk Diskursanalyse, herunder ikke mindst analyseredskaber til andre modaliteter end verbalsproget.
- Der er med beskrivelsen af kommunikationsarena og deltagerbegrebet taget et første spadestik til en Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning, som der er brug for videreudvikling og afprøvning af.
- Der er behov for et videre arbejde med paradokserne i Situationel Dialektisk Ledelse samt for at udvikle en Situationel Dialektisk Diversitets- og Ligestillingsteori.

Det er udviklinger, som fortsat bør ske i et tæt samspil mellem teori og praksis, så nye teorier og metoder løbende afprøves, diskuteres og tilpasses. Situationelle dialektiske teorier skal bevare en dynamik og må aldrig blive statiske.

Jeg vil gerne understrege, at man på ingen måde skal lade sig begrænse af de nævnte ideer, men alle ideer til udvikling af det situationelle dialektiske univers er yderst velkomne. For at kunne kalde det en situationel dialektisk teori, der ikke er i modstrid med den situationelle dialektiske tankegang, der

er præsenteret i denne artikel, og hvis grundlæggende tanker først og fremmest er præsenteret i Situationel Dialektisk Videnskabsteori, skal teorien blot opfylde nogle få grundlæggende antagelser:

1. Der findes ikke objektive teorier eller objektive sandheder, når det handler om studiet af mennesker og menneskelig interaktion inden for human- og samfundsvidenskaberne, men alle valg – også valg af teorier – er valg foretaget af mennesker.
2. Alle valg foretages af personer og sker situationelt ud fra en analyse af tid, rum, formål etc. i forhold til den sag, der aktuelt ønskes undersøgt.
3. Der kan altid træffes et dialektisk modsatrettet valg og mange andre valg, men alle valg har konsekvenser for, hvad man ser og ikke ser.
4. At arbejde multiperspektivisk i både dataindsamling, dataanalyse og løsningsmuligheder udgør den bedste måde at modarbejde ensidighed og blindhed i forskningen på.
5. Hverken teoretisk eller praktisk viden har i udgangspunktet forrang, men fordrer hinanden og beriger gensidigt hinanden. Forskningstilgangen er abduktiv.

De situationelle dialektiske teorier har de sidste godt 5 år, siden vi udgav artiklen om Situationel Dialektisk Ledelse, flittigt blevet anvendt og udviklet. Det er naturligvis glædeligt at opleve, hvor meget genlyd tankerne har vakt. Hvor indlysende valget af en situationel dialektisk tankegang måtte blive, så må det imidlertid aldrig blive et ikke-refleksivt og ubegrundet valg.

Formuleringen ”jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD” er en acceptabel formulering fra en studerende, hvis den bliver efterfulgt af et ”fordi” med den studerendes egne faglige og refleksive argumenter for valget. Formuleringen er derimod særdeles problematisk, hvis den dækker over en opfattelse af hellere at måtte følge en strøm eller flertallet i den gruppe, man er en del af. Paradigmer har det let med at blive en svøbe, der lukker sig om sig selv og forhindrer udvikling. Det må aldrig blive tilfældet med de situationelle dialektiske teorier.

Bibliografi

Andersen, John E. (1991): *Sprogets takt og tone*. In: Erik Hansen m.fl.: Auditorium X, p. 72-99. København: Forlaget Amanda.

Andersen, Thomas Hestbæk og Alexandra Emilie Møller Holsting (2015): *Teksten i grammatikken*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2005): *Den 9. metafor: Organisationer som sprog*. In: Odense Working Papers in Language and Communication, no. 26. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2005). *Hvad er meningen?* Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2012): *Diamanten – en model til kommunikationsplanlægning*. København: Samfundslitteratur.

Austin, J. L. (1996): *Performatives and constatives*. In: Paul Cobley (red.): *The Communication Theory Reader*, p. 255-262. London: Routledge.

Baarts (2020): *Autoetnografi*. In: Svend Brinkmann og Lene Tanggaard: *Kvalitative metoder – en grundbog*. København: Samfundslitteratur. 2. udgave, p. 203 – 216.

Bang, Jørgen Chr. og Døør, Jørgen (2007): *Language, Ecology and Society – A Dialectical Approach*. London/ New York: Continuum.

Bang, Jørgen Chr. (2001): *Dansk Dialektisk Sprogteori – Et ufærdigt råudkast om deixis, metafor & modalitet som basale aspekter af sproget*. Odense: Syddansk Universitets Trykkeri.

Barthes, Roland (1980): *Billedets retorik*. In: Bent Fausing og Peter Larsen (red.): *Visuel kommunikation*, p. 42-57. København: Medusa.

Barthes, Roland (1996): *Mytologier*. København: Gyldendal.

Barthes, Roland (2004): *Det lyse kammer*. København: Politisk Revy, 2. udgave.

Boje, David M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: SAGE Publications

Brandt, Søren og Steen Hildebrandt (2003). *Mangfoldighedsledelse*. København: Børsens Forlag.

- Brier, Søren (2017): *Tværvidevidenskabsteori*. København: Samfundslitteratur.
- Brinkmann, Svend. (2006): *John Dewey: En introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brown, P. and Levinson, S. (1987) *Politeness: Some Universals in Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brøgger, Stina Rydell (2019) (1): *Organisationer som fodbold*. In: Det Ny Merino nr. 32. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Brøgger, Stina Rydell (2019) (2): *Mellemlidelse – som at blive tacklet fra alle vinkler*. In: Det Ny Merino nr. 36. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Callesen, Signe og Kristine Kjærgaard Jørgensen (2020): *Livsdiamanten*. Upubliceret eliteprojekt. Syddansk Universitet: International Virksomhedskommunikation.
- Christensen, Bjarne (2019): *Fra viden til værdi og livslang læring*. Upubliceret ph.d.-afhandling. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Christensen, Mikkel (2016): *Metafor 9,5 - Organisationer som multimodalitet*. In: Det Ny Merino nr. 16. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Collin, Finn (2012): *Hvad er humaniora*. København: Akademisk Forlag.
- Collin, Finn (2014): *Hvad er humanistisk videnskabsteori?* København: Lindhardt og Ringhof.
- Dakwar, Julia et. al. (2015): *En ansats til en teori om Situationel, Dialektisk Ledelse*. In: Det Ny Merino nr. 1. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, Julia et al. (2017): *Ni antagelser om Situationel, Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, Julia et al. (2018): *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. In: Det Ny Merino nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dewey, John (2009): *Hvordan vi tænker: En reformulering af forholdet mellem refleksiv tænkning og uddannelsesprocessen*. Aarhus: Klim

Dupont, Katrine og Sara Emilie Troelsdatter (2017): *Når modsætninger mødes – en operationalisering af Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino nr. 14. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Duus, Gitte et. Al. (red.): (2012): *Aktionsforskning – en grundbog*. København: Samfundslitteratur.

Egginton W. & Sandbothe, M. (2004). *The Pragmatic Turn in Philosophy. Contemporary Engagements between Analytic and Continental Thought*. Albany: State University of New York Press

Eggins, Suzanne & Diana Slade (1997): *Analysing Casual Conversation*. London: Cassell.

Fairclough, Norman (1992): *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018): *Professionel Kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Foucault, Michel (1972): *The archaeology of knowledge*. London: Routledge.

Frimann, Søren og Lone Hersted (2020): *Lederen som aktionsforsker*. København: Samfundslitteratur.

Gabrielsen, Jonas og Tanja Juul Christiansen (2010): *Talens magt – indføring i mundtlig retorik*. København: Hans Reitzels Forlag.

Gulbransen, Ib og Sine Nørholm Just (2016): *Strategizing Communication, Theory and Practice*. København: Samfundslitteratur.

Halliday, M.A.K. (1978): *Language as Social Semiotic*. London: Arnold.

Halliday, M.A.K., and Hasan, Ruquiya (1985): *Language, Context, and Text: Aspects of Language in a Social-Semiotic Perspective*. Geelong, Vic: Deakin University Press.

Halliday, M.A.K and Matthiessen, Christian (2004): *An introduction to functional grammar*. New York: Oxford University Press Inc.

Hartnack, Justus (1995): *Hegels logik*. København: C.A.Reitzel.

Helder, Jørn (2014): *Ledelse og videnskabsteori*. København: Gyldendal Akademisk.

Hodges, Bert (2007): “Values define fields: The intentional dynamics of driving, carrying, leading, negotiating, and conversing”. In: *Ecological Psychology* 19, p. 153 – 178.

- Hodges, Bert (2009): "Ecological pragmatics: Values, dialogical arrays, complexity, and caring". In: *Pragmatics & Cognition*, 17, p. 628 – 652.
- Hodges, Bert & R. M. Baron (1992): "Values as constraints on affordances: Perceiving and acting properly". In: *Journal for The Theory of Social Behaviour*, 22(3), p. 263 – 294.
- Hodges, Bert, S. V. Steffensen & J. E. Martin (2012): "Caring, conversing, and realizing values: New dicetions in language studies. In: *Language Sciences*, 34, p. 499 – 506.
- Holm, Andreas Beck (2018): *Videnskab i virkeligheden*. København: Samfundslitteratur. 2.udgave.
- Iversen, Steffen og Henrik Skov Nielsen (2008): *Narratologi*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Johansen, Trine Susanne (2010). *Transported Essence or Collaborative Telling? Towards a Narrative Vocabulary of Corporate Identity*. Ph.D. Aarhus Universitet.
- Jørgensen, Charlotte & Merete Onsberg (1999): *Praktisk argumentation*. København: Teknisk Forlag.
- Khalil, Mariam El Chiekh (2019): "*Et vindue ind til to verdener*". In: Det Ny Merino nr. 38. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Kjørup, Søren (1996): *Menneskevidenskaberne. Problemer og traditioner i humanioras videnskabs-teori*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Kjørup; Søren (2008): Bind 1: *Menneskevidenskaberne – Humanioras historie og grundproblemer*. Bind 2: *Humanistiske forskningstraditioner*. København: Samfundslitteratur.
- Kock, Christian (2013): *De svarer ikke – fordømmende usikker i den politiske debat*. København: Gyldendal.
- Kousholt, Bjarne (2014): "*Forandringsledelse og forandringskommunikation*", Nyt Teknisk Forlag, 4. udgave.
- Kotter, John P. (1996): *Leading change*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krogh, Sasja Simone (2020) (1): *Diskurser i ekstreme fællesskaber - om kasteskyts, knæskader og kødproduktion*. In: Det Ny Merino nr. 42. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

Krogh, Sasja Simone (2020) (2): *Ekstrem kommunikation – om myter, memes og magt*. Under udgivelse i Det Ny Merino Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Kuhn, Thomas (1973): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Chicago University Press.

Larsen, Henry & Henrik Holt Larsen (2013): “*Mening i forandring. Komplekse interaktioner i arbejdslivet*”. København: DJØF Forlag.

Larsen, Kasper Kamph Flindt og Mie Johanne Winding (2018): *Miljø, krop og sind: Organisationer som Medier*. In: Det Ny Merino nr. 28. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Laursen, Julie Mølgaard (2021): “*Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske*”. Et kvalitativt case studie af tid i forbindelse med integrering af planlagte organisatoriske forandringsinitiativer. In: Det Ny Merino nr. 53. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Leech, G. (1983): *Principles of pragmatics*. London, New York: Longman Group Ltd.

Levinson, Stephen C. (1983): *Pragmatics*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lidsmoes, Maria Louise Mejnborg (2021): *Fra teoretisk til praktisk projektledelse. En værktøjskasse til projektledelse*. In: Det Ny Merino nr. 54. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Lindø, Anna Vibeke (2002): *Samtalen som livsform – et bidrag til dialoganalysen*. Århus N: Forlaget Klim.

Loftager, Jørn (2012): *Karl Marx*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Lorentzen, Anne-Christine Rosfeldt (2018): *Udgangspunkt*. In: Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen (red.): *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Løgstrup, Louise Buch (2020): *Pragmatisme*. På Læremiddel.dk/ Nationalt Videncenter for lærermidler.

Martin, J.R. og Rose, David (2007): *Working with Discourse. Meaning Beyond the Clause*. London: Continuum.

Mey, Jakob L. (1993): *Pragmatics. An Introduction*. Oxford: Blackwell.

Moltrup, Frederik (2019): *Buber møder Berne*. In: Det Ny Merino nr. 33. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Morgan, Gareth (2006): *Images of Organization*. London: Sage. 4. udgave.

Nielsen, Birger Steen og Kurt Aagaard Nielsen (2020): *Aktionsforskning*. In: Svend Brinkmann og Lene Tanggaard: *Kvalitative metoder – en grundbog*. København: Samfundslitteratur. 2. udgave, p. 137 – 166.

Nielsen, Katrine Slott (2021): *Komplekse narrativer. Et kompleksitetsteoretisk og multiperspektivisk bidrag til Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. Under udgivelse i Det Ny Merino Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Nielsen, Niels Møller (2010): *Argumenter i kontekst. Introduktion til pragmatisk argumentationsanalyse*. København: Samfundslitteratur.

Nielsen, Mie Femø et al. (red.) (2016): *Kommunikation i internationale virksomheder*. Bind 1 og 2. København: Samfundslitteratur.

Nielsen, Mia Lyhne (2020): *Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori – Forandringsdiamanten og Stabilitetsdiamanten*. In: Det Ny Merino nr. 52. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Nour, Susanne og Lars Nellemann Thisted (red.) (2005): *Mangfoldighed i arbejdslivet*. København: Børsens Forlag.

Nybye, Nicolai (2020): *Et flertydigt entreprenørskabsbegreb i professionsuddannelser - Mellem åbenlys og skjult meningskabelse*. Upubliceret ph.d.-afhandling. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Nørfelt, Astrid (2018): *Vi skal (desværre) alle sammen være her - En undersøgelse af Coop-kunders holdninger til etnisk markedsføring samt fordele og ulemper ved strategien*. In: Det Ny Merino nr. 27. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Ovcina, Mia (2018): *Femvertising: #empowerment4sale - Virksomheders brug af feminisme som brandingstrategi*. In: Det Ny Merino, nr. 23. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Pedersen, Mie Skougaard (2018): *Forandringer der ikke kan kontrolleres - en ansats til en teori om Situationel Dialektisk Forandringsledelse*. Upubliceret kandidatspeciale. Syddansk Universitet: International Virksomhedskommunikation.

”Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD”

Rasmussen, Trine Lehm (2020): *Organisationer som interaktion*. Syddansk Universitet: International Virksomhedskommunikation. Upubliceret eliteprojekt.

Rorty, Richard (1993): *Philosophy and the Mirror of Nature*. Chippenham: Blackwell.

Sandal, Anna og Camilla Jacobsen (2020): *Misinformation og mistillid i sundhedsjunglen. Et aktionsforskningsprojekt mellem humanister og læger om postfaktuelle tendenser i sundhedsvæsenet*. In: Det Ny Merino nr. 43. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Schnoor, Michala (2016). *Narrativ organisationsudvikling. At forme fælles mening og handling*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag A/S.

Searle, John (1996): *What is a speech act?* In: Paul Cobley (red.): *The Communication Theory Reader*, p. 263-284. London: Routledge.

Sepstrup, Preben og Pernille Fruensgaard (2010): *Tilrettelæggelse af information. Kommunikations- og kampagneplanlægning*. Århus: Academica. 4. udgave

Slott Nielsen, Katrine (2020): *Den ikke inkluderende inkluderende virksomhed*. Syddansk Universitet: International Virksomhedskommunikation. Upubliceret kandidatspeciale.

Smedegaard, Flemming (2011): *Intern storytelling – et potent ledelsesredskab*. In: Lundholt, Marianne Wolff (2011): *Fortælling i virksomhedens tjeneste. Corporate storytelling som kommunikationsredskab*. Forlaget Medusa.

Smedegaard, Flemming (2018): *Relation*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen. *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Smedegaard, Flemming (2019): *”Hvem vil være modtagere af min kampagne?” Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør udskiftes af et deltagerbegreb*. In: Det Ny Merino nr. 35. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Solsø, Karina og Pernille Thorup (2015): *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Stacey, Ralph (2011): *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity*. Essex: Pearson Education Limited, 6. udgave

Steffensen, Michala Worsøe (2020): *Forandring som kimen til krise En situationel dialektisk undersøgelse af medarbejderes oplevelser i forandringsprocesser i private og offentlige organisationer*.

In: Det Ny Merino nr. 45. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Sørensen, Asger (2010): *Om videnskabelig viden*. København: Samfundslitteratur.

Sørensen, Gitte (2020): *Kidfluencere – de nye børnestjerner. En situationel dialektisk undersøgelse af kidfluencer-fænomenet samt hvordan det opleves og påvirker børn, familier og deres dagligdag*. In: Det Ny Merino nr. 48. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Thayer, H. S. (Red.) (1982). *Pragmatism. The Classic Writings*. Charles Sanders Peirce, William James, Clarence Irving Lewis, John Dewey, George Herbert Mead. Hackett Publishing Co, Inc; New Ed edition.

Thomas, Jenny (1995): *Meaning in Interaction. An Introduction to Pragmatics*. London and New York: Longman.

Wittrup, Mie Sørensen (2020): *At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningssans*. In: Det Ny Merino nr. 50. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.