

God kommunikasjon: forutsetninger og konsekvenser



Yngvar Løchen

For 10 år siden fikk min kone og jeg anledning til å foreta en langvarig reise rundt De forente stater og Mexico. Bl.a. førte denne reisen oss til Texas, hvor det er vanlig for ekspeditører, mekanikere, frisører, kasserere, i det hele tatt tjenesteyterne, å avslutte handelen eller tjenesten med å si "*Come back and see us.*" Dette betyr egentlig ikke mer enn På gjensyn; Det var hyggelig å treffe Dem eller noe i den smak, altså en høyst uforpliktende høflighetsfrase.

Imidlertid var jeg ikke kjent med de lokale Texasuttrykk, og da en betjent ved en bensinstasjon, etter å ha fylt tanken på bilen vår, sa "*Come back and see us*", oppfattet jeg dette helt bokstavelig, jeg trodde det var en invitasjon som skulle besvares like vennlig som den var fremsatt, og til min kones heller ubeherskede fornøyelse, sa jeg til stasjonsbetjenten at jeg satte stor pris på hva han sa, men at det dessverre var svært usannsynlig at vi noen gang ville komme tilbake til Texas — i et hvert fall med det første. Etterhvert gikk det opp også for meg at det han sa bare var ment som en avslutning, ikke en innledning, vi ble

Kommunikasjon er både en meget enkel og mangfacetterad foreteelse. Termen kommunikasjon som sådan innebærer ikke mer enn at to eller flere personer meddelar seg med varandra. Kommunikasjon er på så sätt förutsättningen för socialt liv.

Att misslyckad kommunikation kan ha farliga konsekvenser är det lätt att finna exempel på.

Nedanstående artikel analyserar vad som kännetecknar en god kommunikation — och belyser därmed också olika exempel på dålig kommunikation och de faror som sammanhänger med denna. En särskild uppmärksamhet ägnas effekten av den goda kommunikationen. Vidare diskuteras några vanliga hinder för god kommunikation. Slutligen behandlas något mer utförligt vissa speciella kommunikationsproblem, som kan uppstå i det terapeutiska samhället.

Artikelförfattaren är professor i sociologi och verksam vid Universitetet i Tromsø. Han har tidigare varit verksam i norsk mentalvård och publicerade 1965 en uppmärksammas avhandling "*Ideal och realiteter i ett psykiatriskt sjukhus*".

begge forvirret, jeg følte meg dum og brukte mye tid på å overbevise min kone om at min måte å svare på i grunnen var den naturlige og logisk mest korrekte. Til ingen nytte selvfølgelig.

Denne lille dagligdagse episode fra Texas er egnet til å føre oss rett inn i det feltet dette innlegget skal konsentrere seg om, og som dreier seg om hvordan mennesker meddeler seg til hverandre. Nå er den gjensidige meddelelsesvirksomhet ingen enkel og ukomplisert sosial affære, og vi så at det var mange muligheter for misforståelser og motsetninger selv innen en tilsynelatende så uproblematisk transaksjon som det er å kjøre inn på en bensinstasjon for å fylle opp tanken. Jeg

¹⁾ Utarbeidet på grunnlag av innlegg i Kommunikasjonsproblemer i et terapeutisk miljø, Dikemark-seminariet 27.—29. april 1967.

Velger man et "galt" middel, kan mottakeren tvile på om budskapet er alvorlig ment.

oppfattet stasjonsbetjentens utsagn som forpliktende, mens det var høyst uforpliktende ment, jeg trodde han var personlig, mens han i virkeligheten var dypt upersonlig, han fikk problemer med å avvikle en person som oppfattet ham galt, og vi ble begge snytt for den avspenning som følger når man kommer livberget gjennom det sjansespill sosiale møter kan være. Jeg har aldri sluttet å forbause meg over at det går så godt som det gjør når mennesker meddeler seg til hverandre, og at de forstår hverandre så godt som de gjør; me dandre ord—jeg tror kommunikasjonsvansker hører med til det normale. Man må gjør regning med dem.

Hva er kommunikasjon?

Nå er det utvilsomt på tide å bli litt skarpere i anslaget. Med kommunikasjon mener jeg ikke mer enn at to eller flere personer meddeler seg til hverandre. Kommunikasjon er en forutsetning for sosialt liv. Uten kommunikasjon er det vanskelig å samordne flere parterers virksomheter; uten kommunikasjon kan sosialt liv fort begynne å rakne. At mislykket kommunikasjon kan ha farlige konsekvenser er det eksempler på, fly er falt ned og skip er gått til bunns. At sosiale grupper kan overleve selv med små doser, er det ingen tvil om, men de opphører å være grupper om intet kommuniseres. (5)

Kommunikasjon kan studeres på flere måter. En hovedmåte er å knytte intressen til *hva* som blir meddelt, altså til innholdet av meddelelsen og dens virkninger. I det innledende eksemplet ble flere stridende budskap avsendt. Jeg brukte ikke dette eksemplet til å vise *hvordan* meddelelsene ble formidlet, men høyst sannsynlig er det at de ble overlevert ved hjelp av både ord, fakter, holdninger og bevegelser. Kommer man over i sosiale forhold hvor kontakten blir mer indirekte, er det lettere å skille ut selve *kommunikasjonsmidlene*, f.eks. aviser, fjernsyn. Spørsmålet om *hvordan* kommunikasjonen skjer, er den annen hovedmåte

å studere kommunikasjonen på. Forholdet mellom budskapets innhold og midlet til å bringe det fram, er avgjort også et viktig område. Dette forholdet er lang fra enkelt og entydig, og det er ikke alltid lett å skille skarpt mellom innhold og middel. F.eks. må man vel kunne si at selvom et budskap om kjærlighet nok kan formidles på mange måter, er det likevel særlige former for overleveringsmidler som er spesielt egnet til å understreke budskapets innhold. Velger man et "galt" middel, kan mottakeren tvile på om budskapet er alvorlig ment.

God kommunikasjon

Dersom man skal forsøke å arbeide seg fremover mot en oppfatning av hva god kommunikasjon er, vil det være naturlig å trekke inn forhold som har med såvel innhold som middel å gjøre. Det første jeg skal gjøre er å invitere til en diskusjon om hva man i sin alminnelighet kunne legge i begrepet *god kommunikasjon*. Deretter skal jeg si noe om *virkningene* eller *konsekvensene* av den gode kommunikasjonen. Denne diskusjonen om virkninger skal jeg i det vesentligste, men ikke utelukkende knytte til livet i organisasjonene eller institusjonene, og det blir bare utvalgte virkninger jeg kan trekke frem her. Jeg skal også komme inn på et par av de mest alminnelige *hindringene* for god kommunikasjon. Til sist skal jeg innsnevre synsfeltet enda mer for å konsentrere meg om enkelte utvalgte *kommunikasjonsproblemer i det terapeutiske miljøet*. Den kommunikasjon som utspant seg mellom stasjonsbetjenten og meg nede i Texas kan trygt karakteriseres som dårlig. Men helt dårlig var den ikke; den inneholdt i det minste ett element som må inngå i hva man kunne kalle god kommunikasjon* (6 og 7). Trass i alle misforståelser formidlet stasjonsbetjenten noe tilbake til meg om sin oppfatning av de budskap jeg sendte fra meg. Hans forvirring ga klar beskjed om at jeg var på villspor. Mange ganger mangler slike korreksjonsmuligheter, og den som sender bud-

*) I denne diskusjonen vil jeg i høy grad støtte meg til de synspunkter som kommunikasjons-psykiaterne har utviklet (6 og 7).

Et kjennetegn på god kommunikasjon må være at den som sender fra seg et budskap får en viss orientering tilbake om måten budskapet er oppfattet på.

skapet fortsetter som før, uforstyrret og i god tro. Jeg tror at vi kan enes om at et kjennetegn på god kommunikasjon må være at den som sender fra seg et budskap får en viss orientering tilbake om måten budskapet er oppfattet på. Det må være en "feed-back" prosess, da blir kommunikasjonen gjensidig og tilbakevirkende. Når kontakten er svært indirekte, er dette særlig vanskelig å få istand.

Det neste tegnet på god kommunikasjon er at sender og mottaker legger omtrent like stor vekt på de forskjellige deler i det samlede budskapet. Foregår det en spesiell utvelgelse, er kommunikasjonen skjev. Det var en slik utvelgelse som førte til min misere i Lyndons hjemstat. Jeg tok en del ut av sammenhengen, nemlig den minimale muligheten for at stasjonsbetjenten virkelig mente å invitere min kone og meg tilbake til Texas: jeg forstørret betydningen av det og overså at stasjonsbetjenten ved å ta mine penger, skru bensinlokket på og bevege seg over mot neste kunde faktisk var i ferd med å meddele meg at vårt møte var slutt, en gang for alle. En slik utvelgelse kan bli et permanent trekk ved et kommunikasjonssystem, og da er det straks farligere.

Et tredje kjennetegn på god kommunikasjon er at den er effektiv. Med det mener jeg mange ting. De midler og det språk som nyttes må dekke det budskap som skal formidles, f.eks. slik at det ikke oppstår for store misforståelse om hva som er spøk og hva som er alvor. De midler man velger kan virke bestemmende inn på oppfatningen av budskapet; det kan f.eks. være viktig for stormaktene å unngå toppmøter når meningen bare er sonderinger, ikke reelle drøftinger. Videre må instruksjoner være klart fremsatt, og dessuten må meddelelsene komme på det rette tidspunkt slik at de virkelig kan bli fordøyet og oppfattet uten hatsverk. Det må ikke være en kommunikasjonsmessig overdosering som fører til kommunikasjonstretthet, og det må bygges opp effektive ka-

naler for spredning og innsamling av informasjoner.

Et fjerde tegn på god kommunikasjon er særlig aktuelt der mange samarbeider og det av denne grunn er oppstilt regler for hvordan budskap skal formidles og for hva som er tillatt å trekke frem. Da er det viktig at disse reglene ikke er så rigide at uvanlige omstendigheter, og til disse regner jeg også originale ideer, forblir uformidlet. Men det er på samme tid også viktig å unngå at reglene blir tatt så lite alvorlig at alle kan si hva de vil, til enhver tid og til hvem de vil. Det må være en viss fleksibilitet, men ikke for meget, og det må være en viss rigiditet, men heller ikke for meget av den. Balansepunktet er vanskelig å finne. Dersom man kan si at disse fire kjennetegn er tilstede, tror jeg at man kan si at kommunikasjonen er god eller vellykket. Ved hjelp av disse kjennetegnene kan man utlede en rekke spørsmål om kvaliteten av det kommunikasjonssystem man deltar i eller er ansvarlig for, enten dette er terapi, samarbeidsforhold eller familiesituasjoner: Foregår det en "feed-back" slik at jeg kan være sikker på at mine budskap blir oppfattet slik de er ment? Er kommunikasjonen ensidig innstilt på bestemte forhold? Er den effektiv slik at budskapet når frem og fordøyes? Er den organisert for løst eller for stramt?

Disse kjennetegnene er formelle og utvendige. De legger liten vekt på det varsel om dårlig kommunikasjon som kanskje er mest iøynefallende, nemlig at den øker spenningen mellom deltakerne. Den avspenning som finner sted ved vellykket kommunikasjon og som sannsynligvis er uttrykk for at man har forstått og akseptert hverandres intensjoner, står i skarp kontrast til den frustrasjon som ofte dukker opp i forbindelse med slett kommunikasjon. Denne subjektive opplevelse er imidlertid et vanskelig kjennetegn fordi dårlig kommunikasjon ofte oppleves som god og fordi god kommunikasjon kan avdekke store interesse-

Det varsel om dårlig kommunikasjon som kanskje er mest iøynefallende, nemlig at den øker spenningen mellom deltakerne.

konflikter. I det stor og hele er det likevel grunn til å ta det alvorlig dersom kommunikasjonen fører til spenning.

Virkningene av kommunikasjon

En rekke eksperimenter har sammenlignet hvordan enkeltpersoner og grupper løser oppgaver, og de aller fleste har vist at gruppene er enkeltpersonene overlegne. Dette er tilsynelatende et enkelt problem, men det er det ikke. Det viser seg at nærværet alene og den konkurranse som kan oppstå i grupper, i seg selv kan ha gunstige virkninger på resultatet. Det har altså lite med det egentlige gruppesamarbeidet å gjøre. Derfor må vi skille ut denne virkning som rett og slett skyldes at folk er sammen.

To forskere (4) laget et eksperiment hvor de ba 20 grupper med tre personer hver om å huske så korrekt som mulig en liste med meningsløse stavelser de nettopp hadde sett. I den første delen av eksperimentet arbeidet halvparten på egenhånd selv om de oppholdt seg sammen med andre i grupper, mens resten ble bedt om å samarbeide i gruppene. I den andre delen av eksperimentet skiftet man om slik at de som først hadde samarbeidet i grupper, nå skulle løse oppgavene på egenhånd og omvendt. Resultatene er klare: Stort sett var gruppene bedre enn enkeltpersonene, dessuten leverte de personer som først arbeidet i grupper og som siden kom på egenhånd, langt bedre prestasjoner enn de som først var uten den egentlige gruppearbeid på forhånd. Dette eksperimentet — og andre med — tyder altså på at *samarbeidet med andre øker* produktiviteten utover den økte ytelse som følger av samvær alene, dessuten viser det seg at trening i gruppearbeid kommer godt med når man siden er nødt til å løse oppgaver på egenhånd.

Hvorfor er det slik? Er det fordi flere personer har sjanse for å huske flere ting enn en person — altså at det hele er et resultat av sannsynligheter?

En rekke eksperimenter har sammenlignet hvordan enkeltpersoner og grupper løser oppgaver, og de aller fleste har vist at gruppene er enkeltpersonene overlegne.

Enkelte eksperimenter tyder imidlertid på at grupper ikke alltid er bedre enn enkeltpersoner.

Også dette spørsmålet har man forsøkt å besvare. Svaret er at sannsynligheten spiller inn, men ikke nok til å forklare fullt ut hvorfor gruppene kommer best ut av det. Vi må lete videre.

Enda et eksperiment (8). Meget innviklede oppgaver ble presentert for individer og grupper på fire som skulle samarbeide. Gruppene var overlegne. Dessuten ble det plasert enda en person i disse gruppene som skulle følge med i hvordan de løste sine oppgaver, altså en observatør. Slik fikk man systematiske data om hvordan gruppene arbeidet seg frem mot målet. Analysen av disse data viste at uriktige og uvedkommende forslag ofte ble fremsatt for så å bli forkastet. Ofte var det slik at den enkelte uoppfordret trakk sitt gale forslag tilbake, men aller oftest skjedde dette etter at andre gruppmember hadde korrigert ham. Nå er vi altså kommet så langt at vi kan skille ut den faktor ved gruppen som gjør den så egnet til å løse oppgaver: Denne faktor er den store mulighet for korreksjon av feil, forslag kan fremsettes for så å bli vurdert, eventuelt tatt til følge eller forkastet.

Med andre ord: Det er selve *kommunikasjonsmuligheten* som er utslagsgivende. I denne forbindelse er det det aller første kjennetegnet på god kommunikasjon — altså at det foregår en *gjensidig påvirkning* eller *feed-back* — som er utslagsgivende. Det må være om å gjøre å etablere et kommunikasjonssystem fritt og utvunget nok til at utveksling av synspunkter og ideer blir et ledd i den daglige "style". Den frie kommunikasjon synes altså å være noe mer enn ideologisk begrunnet. Men man bør vel også føye til at man ennå ikke kjenner til om denne regel gjelder på alle livets områder og der det er store utdannelsesmessige forskjeller. Jeg tror nok man kan diskutere hvorfor man f.eks. i et sykehus så sterkt inviterer til at alle grupper skal gi sin mening til kjenne.

Enkelte eksperimenter tyder imidlertid på at grupper ikke alltid er bedre enn enkeltpersoner. En analyse av disse eksperimenter peker i retning

Thorndike viser at grupper er enkeltpersoner overlegne når det gjelder å løse kryssord, mens derimot at individer er gruppene langt overlegne når det gjelder å konstruere kryssordoppgaver.

av at oppgavetyperen er en viktig variabel. Et gammelt eksperiment utført av en av psykologiens giganter, nemlig THORNDIKE, viser at grupper er enkeltpersoner overlegne når det gjelder å løse kryssord, mens derimot at individer er gruppene langt overlegne når det gjelder å konstruere kryssordoppgaver. (9) Begge disse oppgavene er temmelig kompliserte, i et hvert fall synes jeg det, men likevel er det prinsipielle forskjeller mellom dem.

Når man løser en kryssordoppgave er det bare ett svar som er korrekt. Et forslag er enten galt eller riktig. Når man bygger opp en kryssordoppgave, er det imidlertid ganske anderledes: Da finnes det ikke bare en eneste riktig løsning. Problemet er ikke å finne det eneste riktige svaret, men å velge blant all de svar som passer sammen med de foregående og de som skal komme. Alle ord som passer sammen med de tidligere valgte og de som skal komme er riktige valg. Nå er der forferdelig vanskelig å bygge opp en kryssord uten et ledende prinsipp som gjør det mulig å koordinere eller samordne de forskjellige forslag. For den enkelte er det vanskelig å formidle sitt ledende prinsipp til andre i gruppen. Mye tid og energi ville gå med dersom alle skulle presentere sine prinsipper og om man samlet skulle utarbeide et kompromiss.

Jeg tror derfor at det går an å konstatere at kommunikasjon i forbindelse med generelle oppgaver som forutsetter samordning og vurderinger i det minste bidrar til å komplisere og minske effektiviteten. I et hvert fall skal man være oppmerksom på at den gode kommunikasjon som bl.a. fører til felles forståelse og akseptering av grunnlaget for det man gjør er tidrøvende, og at om man anser denne kommunikasjonsvirksomhet for en nødvendighet, så tar man samtidig en sjanse.

På dette trinn i resonnementskjeden skulle det

være mulig å formulere en generalisering som harmonerer med de tilsynelatende motstridende funn; når oppgaven er enkel og gjelder et konkret og avgrenset valg mellom alternativer, er kommunikasjon sunn og god, den letter oppdagelsen av feil, flere forslag fremsettes; men er oppgaven av en slik art at den forutsetter en mer komplisert samordning og ideologiske vurderinger, vil kommunikasjonen ofte redusere gruppens effektivitet. Med andre ord: *Kommunikasjon er både positiv og negativ, meget avhengig av oppgavens art.* Nå er det imidlertid bare i de aller færreste tilfelle at man i institusjonene står overfor oppgaver av en så enkel art som det å løse kryssordoppgaver. Ofte er oppgavene slik at de forutsetter at deltakerne besitter et visst samordnende perspektiv, de har større likhet med å konstruere kryssord. Muligens har enkelte underavdelinger primitive og enkle oppgaver, men stort sett er det riktigere å si at organisasjonene er konfrontert med oppgaver med en høy vanskelighetsgrad hvor det er viktig at de forskjellige undergrupper har et felles ideologisk system eller et samordnende prinsipp å gå ut i fra. Jeg skulle tro at man føler dette sterkt i de psykiatriske sykehus og øvrige institusjoner hvor det på grunn av oppgavenes kompleksitet er nødvendig å samle troppene om et felles perspektiv. Dessuten er selve atmosfæren vesentlig, og den blir bedre med kommunikasjon. Hvordan man best kommuniserer ideologi, og hvordan man arbeider seg frem mot et felles perspektiv, er ennå et forholdsvis lite utforsket felt. Jeg er svært sympatisk innstilt overfor alle de forsøk som gjøres på å formidle ideologi og på å trekke andre med, men jeg tror det er riktig å si at dette er en vanskelig galei å begi seg ut på og at den fordi det er store utdannelsesmessige forskjeller tilstede, også forutsetter opplæring og undervisning. Men det viktige i denne forbindelse er at den virkelig gode kommunikasjon kan gå ut over samord-

Hvordan man best kommuniserer ideologi, og hvordan man arbeider seg frem mot et felles perspektiv, er ennå et forholdsvis lite utforsket felt.

Flere undersøkelser har vist at grupper med statusforskjeller gjennomgående ligger på et høyere prestasjonsnivå enn grupper med mindre statusforskjeller.

Grupper med statusmessige skillelinjer har lettere for å kontrollere kommunikasjonen og kan samordne meningene slik at det blir enighet.

ningen og minske effektiviteten. Hvorfor er det slik?

Å oppheve kommunikasjonshindringene

Flere undersøkelser har vist at grupper med statusforskjeller gjennomgående ligger på et høyere prestasjonsnivå enn grupper med mindre statusforskjeller. Et eksperiment utført av MAIER og SOLEM (3) sammenligner grupper med fem/seks medlemmer med og uten en utnevnt diskusjonsleder. En analyse av lederens virksomhet viste at en vesentlig grunn til at ledede grupper var de ikke-ledede overlegne, var den at lederne så til at alle fikk anledning til å uttrykke seg, de opphevet altså virkningene av kommunikasjonshindringene. De sørget for at mindretallet også fikk gitt sin mening til kjenne.

Andre undersøkelser går videre i den samme gaten. (1) I en av disse undersøkelser sammenlignet man grupper med og uten ledere som på forhånd ble bedt om å komme frem til en felles løsning av det problemet som ble forelagt dem. De grupper som etterhånden etablerte et *statushierarki* eller en maktfordeling var best. Her gikk det hele ut på å komme frem til et felles standpunkt — med andre ord på å samordne de ulike deltakeres bidrag på en slik måte at det ble en helhet ut av dem. De som ikke fant ledere fortsatte ofte å krangle, eller fikk så stor sympati for hverandres synspunkter at ingen presset et enkelt perspektiv gjennom. Grupper med statusmessige skillelinjer har lettere for å kontrollere kommunikasjonen og kan samordne meningene slik at det blir enighet, og grupper uten de statusmessige skillelinjer er

langt mer produktive på ideer, synspunkter og konflikter.

Det er nøyaktig dette problemet man står overfor i institusjonene, også i de psykiatriske. Forholdet er at man for å fremelske kommunikasjonen må gjøre visse tillempninger i autoritetssystemet — i selve desisjonsapparatet i organisasjonen. Det man vinner i kommunikasjon, taper man i beslutning, samordning og avgjørelse. Kommuniserer man for meget, kan fellesskapet bli så sterkt at ingen tør eller vil være leder, friksjoner utslettes og man ønsker ingen forandring, i et hvert fall ikke den som består i en samling om krevende oppgaver. Det er altså en viktig balansegang her, og denne balansen tror jeg det er vesentlig å finne i alle sosiale forhold, enten det dreier seg om terapi eller organisasjonsliv. F.eks. er terapeutene fullt oppmerksom på faren for at det terapeutiske forholdet kan bli så tillitsfullt og likestillet at det siden skal bli vanskelig å stramme til og samarbeide om andre deler av terapien. Det samme gjelder i det psykiatriske sykehuset — man kan gå meget langt i retning av å invitere til kommunikasjon, men kan dermed ha laget ris til sin egen bak når det siden blir vanskelig å samle troppene om det praktiske og mer triville. I og for seg er det ikke selve kommunikasjonen som er farlig. Problemet er at den truer autoritetssystemet. Kunne man kommunisere samtidig som man beholdt autoritetssystemets positive sider, var meget vunnet. Men bevarer man autoritetssystemet helt intakt og uberørt, vil det lett skade kommunikasjonen igjen, og det er mulig at det i dagens situasjon er naturligere å angripe problemet denne veien. La

De som ikke fant ledere fortsatte ofte å krangle, eller fikk så stor sympati for hverandres synspunkter at ingen presset et enkelt perspektiv igjennom.

Grupper uten de statusmessige skillelinjer er langt mer produktive på ideer, synspunkter og konflikter.

... de som opplever seg selv som innflytelsesløse langt sjeldnere enn andre forteller sine overordnede hvordan de ser på ting de må gjøre i sitt arbeide.

oss se litt nærmere på hvordan autoritetsforhold kan hemme den gode kommunikasjon.

I organisasjonene er retten, plikten og lysten til å snakke og meddele seg ujevnt fordelt overensstemmende med lagdelingen. Denne lagdelingen er ofte bygget opp på utdanning og samsvarer stort sett med den alminnelige lagdeling ute i samfunnet. Den er ikke lett å endre. I organisasjonene vil denne lagdelingen lett skape en følelse av maktesløshet hos enkelte grupper. Jeg har data om pleiepersonalets reaksjoner på Dikemark sykehus som fullt ut bekrefter det man vet er en alminnelig tendens, nemlig den at de som opplever seg selv som innflytelsesløse langt sjeldnere enn andre forteller sine overordnede hvordan de ser på ting de må gjøre i sitt arbeide. (2) De som derimot følte seg mektige benyttet seg ofte av muligheten til å meddele seg til sine overordnede. De misnøydte kommuniserer lite oppover.

Lysten til å tre frem i rampelyset synes altså å være knyttet sammen med holdningene til arbeidet og lagdelingsstrukturen. Dette er sannsynligvis et helt generelt prinsipp.

De tause og sure

Jag tror at man kan gå ut i fra at den antagelse man ofte gjør seg og som man frykter, nemlig den at de tause også er de sure, stort sett er den riktige. Taushet er mange ganger et uttrykk for protest eller reservasjon. Presset på de tause for å få dem til å uttale seg kan derfor bli sterkt — man vil vite hvor de står. Nå er det ofte slik i organisasjonene at de underordnede som føler seg mektige og tilfredse uttaler seg oppover og gir sin mening til kjenne. På denne måten kan man få et kommunikasjonssystem som virker til å understreke og bekrefte det bildet av organisasjonen som lederen naturlig nok vil sette pris på. Det kan være en fare for at kommunikasjonssystemet i en lagdelt organisasjon kan bli et system som ensidig overleverer ærbødighet og ettergivenhet og som

lar de som ønsker å bli i periferien, forbli der. Om dette ble resultatet, tror jeg at man kan si det foreligger brudd på flere av de kravene som jeg innledningsvis stilte til den gode kommunikasjon.

"Feed-back" prosessen mangler, kommunikasjonen vil bli ensidig, man vil oppfatte hverandre innen forholdsvis smale belter av fordommer, man vil velge ut de deler av det samlede budskap som passer ens innstilling, og kommunikasjonen vil ikke føre til den avspenning og forståelse som preger den gode kommunikasjon.

Jeg tror det er svært viktig å trekke dem med i kommunikasjonen som faller utenfor, ikke minst fordi man på denne måten hindrer utviklingen av fraksjoner som reduserer motivasjonen for innsats. I de psykiatriske institusjoner tror jeg slike fraksjoner kan være særlig farlige i det de lett glir inn i helseskadelige allianser med pasientene. Da blir pasientene trukket inn i kommunikasjonen på en for dem uheldig måte. Det er psykiatere som mener at årsakene til mentale lidelser ligger i patologiske kommunikasjonsforhold.

Man skal neppe undervurdere hvor problematisk det er å skape god kommunikasjon. Forsøket kan strande på faktorer som det er vanskelig å få herredømme over, og jeg tenker da spesielt på at personellt — selvom de oppfordres til kommunikasjon — kan ha så liten tillit til egne meninger at de ønsker å tie. Mange forhold spiller inn, kanskje også at enkelte rett og slett savner evnen til meningsfull kommunikasjon. Det er også kulturelle forhold som regulerer omgangsformen. Jeg har sagt en god del om organisasjonens struktur og om hvordan kommunikasjonen kan true autoritetssystemet. Problemet er hvor meget man skal løsne på det. Siden dette er et problem som jeg tror berører det terapeutiske miljøet meget sterkt, vil jeg benytte denne mulighet til å komme over i den psykiatriske institusjon. Jeg skal bruke resten av plassen til å peke på enkelte kommunikasjonsproblemer i det terapeutiske miljøet.

Man skal neppe undervurdere hvor problematisk det er å skape god kommunikasjon.

I de terapeutiske samfunn er det mange grunner til at det er om å gjøre å fremelske kommunikasjonen, bl. a. er det helt vesentlig at ingen alene kan makte å bygge opp det helhetlige bilde av pasienten som må ligge til grunn for en diagnose og den påfølgende behandling.

Kommunikasjonsproblemene i det terapeutiske miljø

I mange av de terapeutiske miljøer er man kommet meget langt i retning av å utvikle god kommunikasjon. Det terapeutiske miljøet kan ved siden av å være et behandlingsmessig instrument, også oppfattes som systematiske og faglige forsøk på å skape positive samlivsformer. Den erfaring man høster på denne måten, kan utvilsomt komme godt med på andre områder i samfunnslivet. Dersom man studerte hvordan man overvant kommunikasjonshindringene i det terapeutiske miljøet, og formidlet denne kunnskap tilbake til andre, ville det være et viktig bidrag. Men for en forsamling som selv arbeider med å skape terapeutiske miljøer, er det viktigere å beskjeftige seg med vanskelighetene.

Jeg har allerede antydnet at sosiale systemer står overfor et problem som gjelder forholdet mellom kommunikasjon og beslutning eller samordning. I de terapeutiske samfunn er det mange grunner til at det er om å gjøre å fremelske kommunikasjonen, bl.a. er det helt vesentlig at ingen alene kan makte å bygge opp det helhetlige bilde av pasienten som må ligge til grunn for en diagnose og då påfølgende behandling. Videre gjelder den regel for de fleste gruppene i sykehuset at en følelse av aktiv medvirkning i sykehusets drift, vil slå ut i positive pasientkontakter.

En gjengs fremgangsmåte for å stimulere kommunikasjonen, er nettopp en kraftig nedriggning av det formelle maktsystemet eller lagdelingen. Særlig har dette gått ut over den tradisjonelle maktstilling legen har hatt innen våre sykehus. Dessuten tror jeg vi skal legge til at innholdet i det som må kommuniseres i det terapeutiske miljøet, ytterligere skjerper nødvendigheten av å bryte ned maktsystemet. Det terapeutiske samfunnet for-

utsetter kommunikasjon av "private" opplysninger — såvel om pasienter som om stab og personale. Det er ikke nok å vite at en pleier er en pleier, man må også vite om han har positive terapeutiske egenskaper eller om han tvert imot kan bli et farlig overføringsobjekt for pasienten. Slike opplysninger utveksles ellers i nære sosiale forhold og ikke i relasjonen mellom overordnet og underordnet.

Da tror jeg det forhold meget lett kan oppstå, og dette er et så gammelt tema for oss nå at vi egentlig ikke behøver å terpe så meget på det, at det terapeutiske samfunnets *beslutningsdyktighet* og *autoritetssystem* i vesentlig grad kan forrykkes og forstyrres. Den positive nedtrappning som har funnet sted i forholdet mellom de forskjellige grupper av hensyn til kommunikasjonen, kan få den negative virkning at samordningsprosessene blir for kompliserte. Jeg tror det blir vanskelig å holde flommen av relevante og irrelevante bidrag under kontroll, og dette skyldes at systemet har mistet muligheten til å produsere funksjonelle differensieringer.

Nært knyttet til dette er at det i et slikt kommunikasjonsopplegg blir noe vanskelig å feste oppmerksomheten på saken. Dette er ingen regel, men en mulighet. Jeg oppfatter den ekstremt uformelle kommunikasjon slik man kan se den i enkelte terapeutiske samfunn, (i et hvert fall i de første faser) som et middel til å styre klar av den voldsomme konfrontasjon med sakens kompleksitet og realitet. Fordi alle har god anledning til å snakke og meddele seg, *tror* man at dette er "god" og "vellykket" kommunikasjon, mens det egentlig mer er tale om en "*innbilt god kommunikasjon*", en kommunikasjonsform som er svært så lystig og tilfredsstillende i begynnelsen, men som etterhvert kommer til å få et preg av *acedia* — et begrep som skulle bety bitterhet, motløshet, trettet, oppgitthet. Når symptomene på "kommuni-

En gjengs fremgangsmåte for å stimulere kommunikasjonen, er nettopp en kraftig nedriggning av det formelle maktsystemet eller lagdelingen.

Når symptomene på "kommunikasjonens acedia" begynner å melde seg, bør man gripe inn.

kasjonens acedia" begynner å melde seg, bør man gripe inn.

Kommunikasjonens acedia har forøvrig også en rot i de forestillinger vi vanligvis har om hva arbeid er. Disse er ofte ikke vide nok til å omfatte selve kommunikasjonen. "Vi kan ikke bare prate, vi må også gjøre noe", heter det.

Jeg er av den mening at det byr på store vanskeligheter å realisere de idealer man ønsker å gå inn for i de psykiatriske institusjonene. Arbeidet er vanskelig og det er andre problemer. Det er blitt fremstilt for meg at man ofte tvinges til å fungere på en annen måte enn man selv ønsker, de yrkesmodeller som man er vant med og setter høyt, er i beste fall kompliserte og krevende. I et system som innfører en stor spenning i forholdet mellom personlig identitetsopplevelse og yrkesrolle, må man vente å finne mekanismer som demper denne spenningen. Denne spenningen kan påvirke kommunikasjonsforholdene. Det rimelige ville være om kommunikasjonen ble *ensidig* i den forstand at deler av det totale budskapet som daglig sendes fra en psykiatrisk institusjons indre vil oversees mens andre trekkes frem. Jeg tror at fakta som understøtter de etterlengtede identiteter, vil ha lettere for å bli kommunisert enn fakta som river ned. Dette er egentlig lite forbausende. F.eks. har flere enn meg gjort det funn at psykiaterne på spørsmål om hva sykehusets oppgaver er, i sine svar legger vekten på behandlingen og neglisjerer funksjoner som oppbevaring og sosial kontroll. I denne situasjonen vil noen fakta bli *overkommunisert*, f.eks. økningen i tallet på frivillige innleggelser, andre vil bli *underkommunisert*, f.eks. det faktum at tvangsaspektet fremdeles er med på å prege de psykiatriske institusjoner. Fakta som understreker at institusjonen er et sy-

I denne situasjonen vil noen fakta bli overkommunisert, f.eks. økningen i tallet på frivillige innleggelser.

Andre vil bli underkommunisert, f.eks. det faktum at tvangsaspektet fremdeles er med på å prege de psykiatriske institusjoner.

kehus, psykiateren en lege eller en terapeut, psykologene eksperter og pleierne miljøterapeuter, vil lettere bli kommunisert enn andre. Forholdet vil *rigidisere* kommunikasjonen og gjøre den ensidig.

Men dette vil også si at det kan oppstå et kommunikasjonsnett som dårlig svarer til de virkelige forhold: Det som blir sagt, harmonerer ikke alltid med det som blir gjort, og pasientene som sitter på orkesterplass, kan bli trukket inn i situasjoner som kommunikasjonspsykiaterne har beskrevet med begreper som "double-bind" og "pseudo-gjensidighet".

Jeg tror ikke at dette er tendenser spesielle for det psykiatriske sykehuset, og ikke minst på universitetet der jeg arbeider, er de fremtredende. Derfor har jeg også for ikke lenge siden skrevet et arbeide om de trygghetsskapende illusjonene i vitenskapsmannens tillivelse.*) De er såvisst ikke få. Men i de forhold hvor presset på egen identitet er sterkt, er problemene relevante. Og da er det riktig å nevne det terapeutiske miljøet. Ensidigheten i kommunikasjonsforholdene kommer frem på mange måter, men jeg tror at den ensidige *opptatthet* av diagnostiske kategorier slik man kan se den enkelte steder, er det mest slående for en som kommer utenfra. "Den diagnostiske kultur" er i det vesentligste en patologi i kommunikasjonsystemet og bærer alle tegn på dårlig kommunikasjon.

Den diagnostiske kultur

Den diagnostiske kultur er en utstrakt bruk av diagnostiske kategorier som forklaringer på forskjellige typer av problemer som oppstår i det psykiatriske sykehuset. Legen er "autoritær" når han utøver sine lederfunksjoner og setter seg ut

*) Se mitt bidrag til symposiet Sosiologiske perspektiver, Universitetsforlaget, Oslo, 1967, 37—69. Er sosiologen en fange av sin egen forskningsmodell? Se også Sosiologens dilemma, Fakkeltbok Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, 1970.

Kommunikasjon er bra og positiv og forholdsvis lett å sette igang på de områder hvor det egentlig ikke eksisterer noen reelle interessekonflikter.

over den avventende psykoterapeutiske holdning; avdelingssøster er "rigid" og "hysterisk" når hun spør om nytten av nye prosjekter; psykologen er "subparanoid" når han tviler på om legen kan forstå og nytte hans testresultater; pasienten er et interessant "kasus" som "forsvarer" seg eller viser "motstand" når han ikke vil samarbeide om behandlingen.

Den diagnostiske kultur forklarer problemene som personers problemer. Om de ikke strekker til, og om det er konflikter, kan alt forstås som uttrykk for enkeltindivers indre konflikter. Den diagnostiske kultur har sikkert nok sin opprinnelse i nødvendigheten av å stille diagnoser og bunner også i et oppriktig ønske om å hjelpe pasienten, men når den anvendes nærmest som en kultur, ja, blir det forklaringsberedskap som nær sagt alltid slår igjennom, så slipper man også å se de prinsipielle spenningene mellom det man prøver å gjøre og de midler man har til rådighet. De sosiale og reelle konfliktforhold som eksisterer og som det er mange av i den psykiatriske institusjon, forblir ukjente.

Dersom man fjerner den kommunikasjonssperre som den diagnostiske kultur i virkeligheten er, ville man fort finne frem til eksplosivt stoff og sosiale konflikter som ingen kommunikasjon kan løse. Jeg tror at kommunikasjon er bra og positiv og forholdsvis lett å sette igang på de områder hvor det egentlig ikke eksisterer *noen reelle interessekonflikter*, altså der hvor problemene skyldes misforståelser, manglende informasjon, feil språkbruk. Men jeg tror også at det er stor motstand mot kommunikasjon på områder hvor det er en reell konflikt, og jeg er av den bestemte mening at konflikter er noe som ikke alene skyldes at folk har snakket for lite sammen. Konfliktene er uttrykk for stridende interesser. Derfor kan den gode kommunikasjon som formidler budskapene utilhyllet, direkte og effektivt i et hvert fall på

kort sikt være noe av det farligste man kan sette igang — dersom man ønsker fred og ro. Jeg tror at kommunikasjonssvikt ofte inntreffer i forbindelse med slike interessemotsetninger, f.eks. i forholdet mellom sykehus og samfunn uttrykt i innleggelsessituasjonen. Men på lengre sikt er den gode kommunikasjon et nødvendig middel. Før man har lagt konfliktene åpne for avlesning, kan man ikke beseire dem gjennom forhandling. På kort sikt kan den gode kommunikasjon være hard, ubønnhørlig og nådeløs. På lang sikt kan den bringe partene sammen. Det er ingen vei utenom.

LITTERATUR

1. *Heinicke, C. & Bales, R. F.*: Developmental Trends in the Structure of Small Groups. *Sociometry*, 1953, 16, 7—38.
2. *Løchen, Y.*: Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus. Universitetsforlaget, Oslo, 1965, 254—255.
3. *Maier, N. R. F. & Solem, A. R.*: The Contributions of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking. *Human Relations*, 1952, 5, 277—288.
4. *Perlmutter, H. V. & de Montmollin, G.*: Group Learning of Nonsense Syllables. *Journ. of Abnormal and Social Psychology*, 1952, 42, 762—769.
5. *Ramsøy, O.*: Samordning under begrenset kommunikasjon. *Tidskrift for samfunnsforskning*, 1963, 4, 241—253.
6. *Ruesch, J. & Bateson, G.*: Communication. The Social Matrix of Psychiatry. New York, 1951.
7. *Ruesch, J.*: Disturbed communication. New York, 1957.
8. *Shaw, M. E.*: A Comparison of Individuals and Small Groups in the Rational Solution of Complex Problems. *American Journ. of Psychology*, 1932, 44, 491—504.
9. *Thorndike, R. L.*: On What Type of Task Will a Group Do Well? *Journ. of Abnormal and Social Psychology*, 1938, 33, 409—413.