

Organisationsudvikling som leg og poesi

Ledelse I Dag, nr. 24/vinter 1996 ISSN 0905- 8966.

Amtoft Organisationspsykologi
Hovedgaden 22, 2.
2970 Hørsholm
Telefon +45 4576 4636
metteamtoft@amtoft.org



Cand.psych.
Mette Amtoft

og

Cand.psych.
Vibe Strøier

af Cand.psych. Mette Amtoft og Cand.psych. Vibe Strøier

Organisationsudvikling som leg og poesi

Organisationsudvikling i en tid, hvor fremtiden ikke længere er, hvad den har været

Vi har igennem adskillige år arbejdet som eksterne organisationspsykologer med organisationsudvikling i mange forskellige kontekster.

Der er tale om et bredt udsnit af såvel private som offentlige virksomheder, det være sig produktion, service, behandlingsinstitutioner, offentlig forvaltning. Vi oplever, at der i løbet af de sidste 7 år er sket en kolossal forandring i den måde, hvorpå man som organisationspsykolog skal arbejde med organisationsudvikling. Vi ser en række vilkår for organisationerne, som har ændret sig voldsomt, og som vi har måtte tage højde for i vores metodeudvikling. De erfaringer, som denne artikel baserer sig på, er stort set gældende for **alle** de typer af organisationer, vi er inviteret ind i, og for os at se er der tale om fælles vilkår for systemer og individer, som lever i vores af nogle kaldte økologiske tidsalder. (Shrivasta et al. 1995).

Ændringer i vilkår

Vilkår 1: Strukturer som forbipasserende hændelser

I *Aranda Traditions* stiller Strehlow to folk fra det centrale Australien over for hinanden: Det ene bofast, det andet mobilt.

Arandaerne, som boede i et område med sikre vandhuller og rigeligt med vildt, var ørkekonservative med uforanderlige ceremonier, brutale indvielser og dødsstraf for helligbrøde. De betragtede sig selv som en "ren" race og tænkte sjældent på at forlade deres land.

Western Dessert-folket var derimod lige så fordomsfri, som Arandaerne var lukkede. De lånte uden videre sange og danse, uden dog af den grund at holde mindre af deres land, og var altid på farten. "Det mest slående ved disse mennesker var, at de havde så let til latteren," skriver Strehlow. "Det var et muntert, lattermildt folk, der optrådte som om de aldrig havde kendt til bekymringer. Arandamænd som var kommet i berøring med civilisationen på fårefarmene sagde: *"De ler altid. De kan ikke lade være"*.

Høegh, P., 1993, s. 206

Struktur og hierarkiske rammer er ikke længere indfaldsvinklen til forståelsen af en organisation i dag. Strukturer er nærmere en konstruktion, forstået som en idé i nogle menneskers hoved, ofte konkretiseret i form af en kasse i et organisationsdiagram, en legalisering og formalisering af visse typer møder, samt en ofte brugt forklaring på forskel i løn. I mange organisationer i dag vil man opdage, at mennesker, der pr. tradition er organiseret inden for samme struktur, ofte ikke har noget til fælles, men hver især arbejder med opgaver, kunder eller projekter enten i samarbejde med mennesker fra andre strukturer i organisationen eller i andre organisationer. Mange af de problemer, vi møder, udspringer af, at medarbejdere og ledere i en afdeling synes at man, fordi man er i en afdeling, burde have noget til fælles. Uden fælles opgaver kan det imidlertid være svært at se meningen med at være en afdeling og ofte opstår ideen således om, at her trives man dårligt sammen. En sådan idé kan tit være underbygget af kultur-, arbejdsmiljø- eller medarbejdertilfredshedsundersøgelser og næsten give skyldfølelser til medarbejdere og ledere over ikke at have et fælles socialt liv.

Mange problemer i organisationer i dag skyldes ligeledes, at man krampagtigt vedligeholder gamle strukturer, selvom de ikke længere giver mening til opgaveløsningen. Sideløbende ser vi et

fænomen, som vi kalder *gryende strukturer (merging structures)*, som er de uformelle såkaldte strukturer, baseret på udviklende samarbejdsrelationer, hvori den egentlige opgaveløsning foregår. Disse gryende strukturer fungerer på én og samme tid med de formelle strukturer. Vores hypotese er, at medarbejderne bruger utroligt meget energi på at finde mening i over-flødige strukturer. Der eksisterer således en usamtidighed af strukturer, hvilket betyder, at mange medarbejdere handler på to søt af mentale billeder af deres organisation, nemlig "organisationsdiagrammet" og de strukturer, hvori den egentlige opgaveløsning finder sted.

For at mærke og tale om tiden må man mærke at noget har forandret sig. Og man må mærke, at i eller bag denne forandring findes noget, der også var der før. Tidsopfattelse er bevidsthedens uforklarlige forening af forvandling og uforanderlighed.

I menneskers liv, i dit og mit, findes lineære tidsforløb, med og uden begyndelser og afslutninger. Tilstande og epoker der dukker op, med eller uden varsel, og derefter er forbi og aldrig kommer igen.

Og der findes gentagelser, cykler: modstand og medgang, håb og fortvivlelse, kærlighed og afvisning, der bliver ved med at tårne sig op og dø ud og vende tilbage.

Og der findes blackouts, tidsophør. Og der findes tidsaccelerationer. Og pludselige tidsforsinkelser.

Der findes en overvældende stærk tendens til, når mennesker er sammen, at denne en fælles tid.

Og der findes alle tænkelige kombinationer, blandingsformer og overgangstilstande mellem disse.

Og der findes glimtvis oplevelser af evighed.

Høegh, P., 1993, s. 236

Eksempel

En større EDB-virksomhed havde indkaldt til assistance i forhold til at starte en organisationsudviklingsproces og strukturudvikling. Undervejs går det op for os, at der i virkeligheden var tale om at organisationens ledelse og medarbejdere siden sidste strukturforandring ikke havde talt sammen. Dette var 8 mdr. siden. Så det, der var brug for var en dialog, men det man ønskede var en planlægning af et nyt forløb. Under planlægning af dette forløb stoppes det hele på et tidspunkt, hvor en af lederne ser hen for sig og siger: "Hvad gør vi med de 6 andre handleplaner fra de forrige 6 organisationsudviklings-planer, som stadig ikke er blevet gennemført?"

Vilkår 2: Pligter, rettigheder og udvikling som personligt ansvar

Tidligere havde fagforeninger og hierarkiske og organisatoriske strukturer til opgave at sikre grænser og rammer omkring den enkelte medarbejders prioritering af tid samt ansvar, pligter og rettigheder i organisationen. I dag er denne sikring mere eller mindre sat ud af kraft, men stadig florerer ideerne om at "nogen" burde sørge for den enkelte medarbejders udvikling og beskyttelse.

Sikkerhedsnet-isme:

Den overbevisning at der altid vil være et finansielt og følelsesmæssigt sikkerhedsnet som buffer mod livets slag. Som regel forældre.

Coupland, D. 1991, s. 46

Vores erfaringer med disse forhold er, at den enkelte medarbejder i langt højere grad bør rustes til at varetage sin *egen* udvikling, værdighed, grænser og rammer i organisationen samt sin fremtidige kvalificering, i samspil med de øvrige medarbejdere og ledelsen.

Eksempel

1. *Som konsulenter i offentlig virksomhed og som ledere af projektlederuddannelser er det altid fascinerende at følge den proces, hvorfra medarbejdergrupper og ledere sidder og drømmer om at nogen (kommunen, den øverste chef, fagforeningen, konsulenten, Vor Herre og andre) burde gøre noget ved deres ubehag, til det pludselig går op for dem, at denne nogen er dem selv.*

2. *En gruppe medarbejdere i en medicinalvirksomhed konstaterede tørt efter et par seminarer omkring såkaldte interne samarbejdsvanskeligheder " ...måske er det bare os selv, der skal gøre noget ved det".*

I store dele af den offentlige sektor har såvel medarbejderudviklingssamtaler som uddannelse været baseret på frivillighedens princip. I dag er der ikke tid til at få de medarbejdere med, som valgte videreuddannelsen fra. (I dag kalder denne gruppe medarbejdere ofte sig selv for B-hold og den resterende organisation oplever dem som "umotiverede" medarbejdere, som har modstand imod forandringer.)

I de typer virksomheder, som fordrer stor viden eller teknisk ekspertise, har man set en del medarbejdere, som med fagforeningen og det hierarkiske system i hånden trygt har kunnet forblive eksperter på deres område, uden f.eks. at inddrage nye kompetencer. En anden variation af dette tema er medarbejdere, som i mange år har "nøjedes" med at uddanne sig inden for virksomhedens videnområde og således er stavnsbundet inden for virksomheden. En dag må virksomheden pludselig strategisk sadle om eller den bliver solgt og så er der ingen vej frem for de her førnævnte medarbejder- og ledergrupper.

Der foregår således ekstremt mange territorial-kampe og grænsedragninger og megen organisationsudvikling i dag bliver efterspurgt, oplever vi, fordi individer ønsker at nogen "sørger for", at deres grænser bliver respekteret og passet på.

Organisationer i dag er fyldt med detroniserede og til tider mishandlede medarbejdere og ledere. Individerne ømmer sig i øjeblikket rundt omkring i organisationerne voldsomt under de evindelige

omstruktureringer og den løbende nedbrydning af høvdvundne rettigheder og magt-bastioner som følge heraf. Belært af dette har vi følgende motto, når vi går ind i organisationsudvikling i dag.

Der er så mange lig i lasten, spøgelse i skabene, ømme fladtrådte ligtorne, dolke i ryggen og kamakeze-piloter, at det slet ikke kan nytte at prøve på at reparere på fortiden. Historien er kun interessant, hvor fortiden har en fremtiden.

Vilkår 3: Kunder og brugere som afgørende pejlemærker for organisationsudvikling

Det eneste pejlemærke, man i dag kan kigge efter i organisationsudvikling, er kunderne, som ligeså uklart de end måtte fremstå, er de vigtigste stemmer i en dialog omkring en organisations fremtidige udvikling. Når vi her taler om kunder, taler vi om såvel interne som eksterne kunder/brugere af forskellig art, dvs. også andre professionelle systemer, der køber organisationens bistand, leverancer eller produkter, og/eller klienter/brugere uden for systemet. Dialogen med kunderne er blevet den øverste kontekst for organisationsudvikling og har på mange måder erstattet de formelle magtstrukturer i organisationerne. Denne kundebårne organisationsudvikling giver anledning til at fokusere meget på et særligt krav, som moderne kunder har i dag, nemlig at deres leverandører skal være interessante sparringspartnere og udviklende at være i dialog med.

Eksempel

Medarbejdere i en virksomhed havde brugt hele og halve år på at bryde deres hjerner med, hvad fremtidens strategiske indsatsområder skulle være. Det var ikke få visioner, der havde været på bordet og al håb var at vi som konsulenter i denne højteknologiske forskningsvirksomhed kunne fortælle dem, hvilken strategi de skulle satse på. Den helt store afklaring indtrådte, da vi inviterede tre af de nuværende og fremtidige kunder. Disse kunder gav virksomheden strategisk rådgivning og derefter var det uendeligt nemt at udarbejde en realistisk plan for fremtiden. Som et kuriosum kan nævnes, at kunderne i dette tilfælde ikke kunne pege på konkrete produkter, men for alles vedkommende understregede, at de ville vælge den virksomhed, hvis medarbejdere kunne være de mest interessante sparringspartnere i udviklingen af produkter sammen med kunden. Denne tendens ser vi oftere og oftere og kræver måske knap så meget opfindsomhed på produksiden, men væsentlig mere arbejde på en reformulering af tidligere relationer med kunder.

Planlægning har således en anden mening end tidligere, hvor man lavede planlægning, som tidsmæssigt strakte sig langt ud i horisonten. I dag er planlægning et spørgsmål om at skaffe sig et midlertidigt overblik og lave nogle procedurer, der sætter medarbejderne i stand til at koordinere perspektiver og mentale billeder med hinanden. Planlægning giver i dag kun mening, hvis man samtidig sætter ind med prioritering og fokusering. Planlægning og udvikling skal ske i den kontekst, hvori opgaverne skal løses, hvorfor *dialogen* om afdelingsmålene/organisationsmålene bl.a. med kunderne er blevet vigtigere end selve målsætningen.

Udvalgte teoretiske begreber bag vores metoder ***Den socialkonstruktivistiske narrative teori***

Vores teoretiske inspiration i vort arbejde med moderne organisationer har vi i de sidste år særligt hentet fra den socialkonstruktivistiske - narrative - teoretiske tradition. Denne omfatter adskillige navne og "skoler" og vi vil her nævne dem, der først og fremmest har inspireret os.

I første omgang var vi inspireret af Tromsø-gruppen og Tom Andersens ideer om det reflekterende team og de reflekterende processer (Andersen 1994), og Michael Whites ideer og tanker omkring *ressourcearkæologi*, idet vi i de seneste år overvejende har arbejdet med at frembringe ressourcer i såvel organisationen som hos de enkelte individer.

En anden meget vigtig inspirationskilde for os i den senere tid har været de amerikanske indlæringspsykologiske ideer omkring anerkendende interventionsmetodik. Det er først og fremmest amerikaneren David Cooperrider og hans teams forskning omkring *heliotropiske systemer*, placebo-effekten og nogle store praktiske projekter med udviklingen i sociale systemer. (Shrivasta et. al. 1995, Barret et. al. 1990, Pousche et. al. 1995).

En tredje meget vigtigt inspirationskilde for os i vort arbejde med organisationer har været Kensington Consultation Center og Peter Lang's arbejde med at gøre Wittgensteins tanker omkring *fikseret og udviklende* sprogspil til praktiske anvendelige metoder i organisationer.

Gennem Peter Langs arbejde er vi endvidere blevet introduceret for kommunikationsteoretikerne Vernon Cronen og Barnett Pearce, hvis bidrag først og fremmest har været omkring frugtbare og udviklende kommunikationsprocesser bundet til forskellige kontekster i systemer, den såkaldte CMM-model. (Cronen et. al. 1985).

For nærmere kendskab til disse teoretikere henviser vi til vores litteraturliste.

Fikseret sprogspil

Peter Lang har med udgangspunkt i Wittgensteins begreb om fikseret sprogspil introduceret os for ideen om at tale om lignende fikserede strukturer samt deres modsætninger, nemlig gryende strukturer i organisationer.

De fikserede sprogspil centrerer sig om de strukturerer eller koncepter i organisationer, som nærmest er omgærdet af en religiøs sandhedsværdi og som er umulige af udfordre. Et eksempel herpå vil være behandlingsorganisationer, hvori der tales om, at hér arbejder vi systemisk, hvilket betyder at der er mange ting, man ikke kan gøre og tale om. Vi oplever nogle gange, at det systemiske på den måde kan blive et fikseret sprogspil, som begrænser medarbejdere og leders kreativitet, af frygt for at falde uden for den "rette lære".

I nogle produktionsvirksomheder har TQM-koncepter status af lignende sandheder (fikserede sprogspil) og kan således heller ikke udfordres. I mange virksomheder opleves kvalitetsudviklingsprocesser ofte som en unødvendig ekstra arbejdsbelastning, og det kan være svært at se, om de udgør en forskel for opgaveløsningens kvalitet.

Et tredje eksempel på fikseret sprogspil er koncepter såsom klimaundersøgelser eller medarbejdertilfredshedsanalyser. Sådanne undersøgelser har det med at finde præcis de problemer, de leder efter og bliver således selvopfyldende profetier, som efter vor mening sjældent fører til udvikling.

Generelt kan man sige, at udfordringen for virksomheder i dag ligger i løbende at være opmærksom på at ledelses- og andre udviklingskoncepter i organisationen ikke må blive en klods om benet på organisationen.

- Hvor ligger i morgen ?

Jeg vidste, hvad hun mente. Hun havde forstået forandringen i rummet, at steder er forskellige fra hinanden. Nu havde man bragt tiden ind i hendes liv, men hun forstod den ikke. Hun forsøgte da at forklare den ved hjælp af rummet, som hun forstod.

Høegh , P., 1993, s. 146

Heliotropi og ressourcearkæologi

Vi har i den senere tid været meget inspireret af amerikaneren David Cooperriders ideer om heliotropi og placebo-effekten, som fundament for organisationsudvikling i dag. I stedet for at kigge på problemområderne i organisationen er han langt mere interesseret i at nærme sig organisationen ud fra det han kalder et heliotropisk perspektiv. (Helios er det græske navn for solguden).

I den heliotropiske metode identificerer man de områder, hvor problemerne rent faktisk bliver løst, hvor der er udvikling og hvor der er nye initiativer på vej. Der hvor organisationen er levende og hvor glæden spires. Derved bruger man udviklingsområderne som læring for resten af organisationen, idet man systematisk bringer organisationen til at interviewe sig selv og hinanden omkring hvad der lykkedes, hvorfor det lykkedes og hvordan det lykkedes, og hvorledes udvikling og samarbejde har muligheder.

Så i stedet for at være "problemknuser" hjælper man organisationen til at tænde for sin egen "placebo-effekt", d.v.s. de indre helende ressourcer og processer.

Medarbejdere og ledere i organisationen sættes til at interviewe hinanden på tværs af hierarkier, således at den nederste del af hierarkiet interviewer den øverste strategiske ledelse omkring, hvad der for dem gør organisationen levende og hvilke drømme, de i den forbindelse har omkring deres eget arbejde og organisationens fremtid.. Man sætter således en helende dialog i gang på kryds og tværs af det formelle hierarkiske system, hvilket sikrer en forplantning af de konstruktive energier.

Sandheden er en rødsom vane.
Jeg deler ikke virkelighed med mange af dem, der er hér.
Vi ser ikke samme skønhed.

Alle har brug for min perfekte verden.
Den er ikke mindre virkelighed end den anden støvede verden.

Jeg er ikke parat til at indskrænke min virkelighed til det mit syn kan se.
Jeg ser ind i den slumrende skønhed.

Film: Don Juan de Marco

Instruktør Francis Ford

Coppola, 1995, New Line Production

David Cooperrider's model kalder han selv "appreciative inquiry" og vi har med udgangspunkt i Michael Whites ideer om ressourcearkæologi og hans tanker om anerkendende interviews kombineret Cooperrider's metode med det at lære folk i organisationer at lave en frugtbar fremadrettet dialog.

Arbejdsmetoder

Koordinering af mentale billeder og etablering af dialogprocedurer

Mens Arkady var lærer, hørte han om den labyrint af usynlige stier som slynger sig gennem hele Australien; den som europæerne kender som "drømmespor" eller "sanglinier"; urbefolkningen som "forfædrenes fodspor" eller "lovens vej".

Urbefolkningens skabelsesmyter fortæller om de legendariske totemvæsener som vandrede over hele kontinentet i Drømmetiden, mens de sang navnet på alt hvad der krydsede deres vej - fugle, dyr, planter, klipper, vandhuller - og på den måde skabte verden gennem deres sang.

Chatwin 1985, s. 8

En anvendelig tilgang til organisationer, som fremstiller sig selv som enten i krise eller havende problemer i samarbejdsprocesser, er, at arbejde ud fra den førnævnte idé om at der er en usamtidighed i de mentale billeder af organisationen hos den enkelte medarbejder. Springet fra strategiske planer over til målsætninger og implementering og den enkelte medarbejders indre mentale billeder af forandringerne er så stort, at der ind i mellem må stoppes op, for at der kan foregå en koordinering af billederne.

Vi lærer i den forbindelse organisationen metoder til at stoppe op og være opmærksom på at etablere dialogprocedurer.

Erfaringer har vist os og de organisationer, vi har arbejdet med, at forskellige indre mentale billeder ikke nødvendigvis behøver at lede til konflikt og samarbejdsvanskeligheder, hvis man er opmærksom på forskellene i de dialoger, der skal føres. Formålet er at lære organisationen at skabe en så rummelig kultur, at ethvert synspunkt og perspektiv får en stemme og bliver hørt. Det vi fokuserer på hér, er den etiske fordring i enhver udviklings- og forandringsproces, nemlig at enhver har pligt til at udtale sig, men også ret til at blive hørt.

I det følgende vil vi give nogle eksempler på, hvorledes vi benytter forskellige metaforiske metoder i etablering af de forskellige rammer for dialogerne og de reflekterende processer.

Cocktailparty'et

En af de metaforer, vi har fundet meget anvendelig som billede på de evindeligt skiftende strukturer og arbejdet i de opgavedefinerede teams, er metaforen "*cocktailparty'et*". Hvis man kunne filme en organisation oppefra over tid i dag, ville man formodentlig kunne se bevægelser, som kunne minde om et cocktailparty. I løbet af en dag - i fugleperspektiv - vil man kunne observere adskillige relationer, som hver enkelt individ i organisationen befinder sig i, i kortere eller længere perioder. Man ville kunne se, hvorledes organisationen ændrer form på samme måde, som de kalejdoskoper vi brugte som børn. Ligeledes ville der tilsyneladende ikke være en umiddelbar sammenhæng i de skiftende relationer, men kunne man lave et totalt billede af det hele, ville man sikkert opleve, at enhver aktivitet var prioriteret og fokuseret i den større sammenhæng. Ligesom ved et cocktailparty vil der være personer, som har svært ved at være aktivt opsøgende i disse opgaverelaterede strukturer og som på mange måder står og venter på at få meningen med deres aktiviteter givet ude fra. For mange er cocktailparty-metaforen en stor hjælp i forhold til at kunne se sig selv som delvis ansvarlig i opsøgningen af samarbejdsrelationer og opgaver. Metaforen almengør den fornemmelse af vildrede, som mange står i i dag, hvor ethvert overblik altid vil være midlertidigt.

Sommerengen

Den metode, vi benytter knyttet til metaforen om cocktailparty'et, er baseret på det heliotropiske princip om at sætte fokus på organisation dér, hvor energien er. Vi starter med at undersøge hvilke områder, der ønskes fokus på, ud fra spørgsmål om, hvad der allerede nu giver liv, glæde og energi i organisationen. Herefter deler vi deltagerne i tre funktioner.

Den første funktion kalder vi *blomsterne*. Blomsterne er de mennesker, som har til opgave at blive i en lang periode i én bestemt arbejdsgruppe og diskutere ét bestemt tema. Blomsterne kan selv konstruere grupperne, alt efter hvad der interesserer dem.

Den næste funktion er *humlebieerne*. Humlebieerne har lov til at flyve fra gruppe til gruppe og i hver gruppe har de taleret. De kan selv bestemme, hvor lang tid de vil blive i en gruppe og de kan bestemme, hvornår de vil sige noget i gruppen og hvad de vil bidrage med. De har til opgave konstruktivt at bringe information med rundt fra den ene gruppe til den anden. Hvis de f.eks.

opdager, at der er noget, der bliver diskuteret i én gruppe, der er relevant for en anden, har de lov til at gå frem og tilbage med afklarende spørgsmål. Vi sætter ofte konsultative medarbejdere i denne gruppe.

Den tredje gruppe er *sommerfuglene*. Sommerfuglene må ligesom bierne gerne flyve fra blomst til blomst, men de har ikke taleret. Sommerfuglene taler vi med undervejs foran de øvrige fra "sommerengen", når vi ind imellem stopper processen og beder dem reflektere over, hvad de har oplevet i de forskellige grupper: Hvad har grupperne prioriteret, hvilke ideer har de udviklet, o.s.v. Så sommerfuglene fungerer som vort reflekterende team. Vi sætter ofte lederne i denne gruppe.

Når man har arbejdet med denne meget løse struktur et stykke tid, er det muligt for blomsterne at forandre deres tema. Reglerne er, at hvis de skal forandre temaet og gerne vil tale om noget andet, så skal de først evaluere. De skal fortælle hvilke forslag, der evt. er brugbare at gå videre med, inden de "får lov" til at plante sig om og fokusere på nye temaer.

Humblebiernes opgave er for det første at sørge for at grupperne rent faktisk arbejder med det, de har sagt, de vil arbejde med samt at sørge for at bringe ny viden med rundt, der kan være relevant mellem grupperne.

Sommerfuglenes opgave er i meget høj grad at være heliotropiske reflekterende teams og således sørge for, at det kun er de brugbare initiativer og perspektiver, der bringes frem i lyset foran de øvrige.

Tongbrylluppet

En anden anvendelig metafor, vi har kunnet bruge, er *Tongbrylluppet* som billede på strukturer uden tydeligt indhold i en organisation, såkaldte "As if strukturer". Vi bruger således denne metafor, for at beskrive vores fornemmelser i organisationen af en tilsyneladende villighed til samarbejde, på samme måde som når 1000 ens brudepar side om side har sagt ja til hinanden og ingen ved, hvad dette ja fører med sig.

Eksempel

Vi er ofte ude for at blive bedt om at hjælpe en organisation med tværfaglig samarbejde. Vi er også ofte ude for at denne snak om samarbejde, f.eks. på det første seminar, bliver død kedelig og uden energi. Alle vil samarbejde og vi undrer os meget over, hvad vi laver her. Det viser sig tit, at man har etableret en masse tværfaglige grupper i det håb, at fagene skal kunne frembringe noget produktivt på tværs af faglig uddannelse og erfaring. Problemet er bare det, at man har glemt at fortælle grupperne, hvad det er for nogle arbejdsopgaver, de skal have fælles. Så masser af grupper mødes, bare for at mødes, de ved faktisk ikke hvad de skal mødes om, eller de føler måske de bør opfinde nogle problemer, de kan samarbejde om. Og derfor er vores metafor om tongbrylluppet en ofte anvendt metafor, når vi begynder at se en struktur uden arbejdsmæssig indhold.

Tongbrylluppet bruges i stedet for at tale om pseudo og proforma og er med til at udfordre ideen om, hvorvidt teamarbejde altid er af det gode, uagtet at man er uklar på hvilke opgaver, det så har. Får vi fornemmelsen af Tongbryllupper i en organisation affokuserer vi fra samarbejdssnak og retter blikket mod ideer til fremtidige opgaver.

Den 5. provins

Vi har i vores arbejde været meget inspireret af Imelda Colgan McCarthy (Colgan McCarthy 1990) og hendes kollegaers metafor "Den 5. provins", som efter vores mening er en smuk og brugbar metafor.

I den irske mytologi fortælles om "Den 5. provins". I fordums tider var der altid stridigheder mellem høvdingene i Irland. Men i sagnet berettes, at på aftalte tidspunkter drog alle strids-herrerne sammen til den 5. provins.

Den 5. provins var et centrum, som ikke var en politisk eller geografisk position, snarere en ikke-position, fortæller Imelda Colgan McCarthy.

I den 5. provins mødtes man for at være sammen på en anden måde, i en kontekst med helt andre regler for samvær end sædvanlig. Man lagde våben og rustning fra sig inden besøget. I den 5. provins var man sammen for at se tingene fra et andet perspektiv, udfordre og udforske de ideer eller værdier, hver enkelt havde, og se på hvilke behov der var for forandringer. Når besøget i den 5. provins var slut, drog man videre, tog sine våben og soldater med sig og mødtes igen på sædvanligvis på slagmarken.

I den 5. provins er der en helt bestemt ramme for, hvordan kommunikationen skal være. Den etiske kontekst har følgende regler:

! Ingen har mere ret end andre, her er man interesseret i så mange versioner af tingene som muligt. Her er ikke et univers, én version, men en håndfuld af meninger og ideer.

! Her er det ikke tilladt at øve kritik, hverken af andres handlinger, motiver for handlinger eller baggrunden for handlingerne. Det interessante er at forstå, hvorfor vedkommende har handlet som han/hun har.

! Her er det ikke ens egen version af tingene, der er vigtigst, men snarere de andres. Her forsøger man, som en medlevende observatør, at se verden gennem de andres brille.

! Her hersker ingen fordomme, men nysgerrighed. Lige som høvdingerne i gamle dage lagde deres våben udenfor, lægger man sine fordomme udenfor.

! Her er uenighed for en gangs skyld velkommen. Jo flere synspunkter, der kan bringes frem på bordet, des bedre. Men der skal ikke argumenteres, blot fremlægges.

! Her er det tilladt at lufte utraditionelle ideer og nye handlemåder, nye perspektiver og andre måske mere usædvanlige løsninger.

I 5. provins-møderne deler man folk op i grupper i forhold til de strukturer eller teams, de arbejder i til dagligt. Hver enkelt gruppe og ledergruppe stiller ét til fire spørgsmål til de øvrige grupper. Disse spørgsmål kan vedrøre alt lige fra en undren til hvorfor nogen gør, som de gør, til spørgsmål om fremtiden. Spørgsmålene overdrages herefter formelt til de grupper, de er stilet til og den tværororganisatoriske dialog går i gang - stramt styret af konsulenterne. Besvarelsen af spørgsmålene foregår herefter via konsulenterne og vi er ikke kun interesseret i selve svaret, men i høj grad også til hvilke forestillinger om de andre, der ligger bag ved spørgsmålet og hvilken invitation, der kan ligge i spørgsmålet.

Vi reformulerer hermed mange af de forskelle, som ofte giver anledning til det, man traditionelt kalder kommunikationsvanskeligheder mellem de forskellige grupper.

I vort arbejde er det utroligt vigtigt for os at få talt om disse forskelle på en måde, så de kan pege fremad og mod en fælles opgaveløsning. Vi er således ikke interesseret i at afdække de helt primitive paranoide tolkninger af andres motiver, men nærmere i at kigge på hvorledes spørgsmålene kan tolkes som en invitation til en relation og hvilke mentale billeder, der kan ligge bag ved denne invitation.

Et 5. provins-møde slutter med en opstilling af tanker og ideer om fremtidige handlinger, samt ideer der skal øves, prøves eller evalueres i den nærmeste fremtid. Der kan være tale om handlinger, der ret omgående kan sættes i værk samt fokuserede indsatsområder for den nær-meste fremtid.

Eksempel

Et 5. provins møde blev indkaldt mellem en koncernledelse og en organisation med administrerede direktør og funktionschefer samt 3. niveau ledere. Koncernledelsen var svensk, den administrerende direktør var dansk, men nyindsat og den øvrige ledelse var gamle garvede medarbejdere i den nyligt købte organisation. Undervejs i denne 5. provins dialog blev det muligt for alle at opdage, at den svenske kultur for måden at tale om problemer på var væsentlig forskellig fra den danske kultur og ikke personligt bundet op på hverken koncernchefen, som var svensk, eller den administrerede direktørs personlige relation til moderselskabet. I svensk kultur taler man eksempelvis ikke højt om problemer, men nærmere om løsninger. Medarbejderne havde skabt en historie om, at den administrerende direktør var konfliktsky og havde dårlige relationer til koncernledelsen, idet de mente, at den manglende kommunikation om virksomhedens problemer var et personligt anliggende. 5. provins mødet fik skabt den historie, der gjorde det muligt at se det som et stærkt kulturelt fænomen og udvikle organisationen i et fælles dansk svensk sprog.

Ting-møderne

En anden metafor, vi her vil nævne, er Ting-møderne, som oftest er rammer for møder, hvor organisationens interne eller eksterne kunder er inviteret ind. Når vi kalder møderne Ting-møder, er

det fordi vi tit organiserer dem som et tingsted, gerne hvor folk kan komme til at sidde i lokalet i forskudte planer, således at alle kan høre på interviews af hinanden.

På Ting-møderne arbejder vi først med organisationen alene om, hvilke spørgsmål de gerne vil have svar på, i forhold til eksterne samarbejdspartnere og kunder. Med udgangspunkt i disse spørgsmål interviewer vi, konsulenterne, kunderne, medens alle hører på og herefter reflekterer organisationsdeltagerne på, hvilke tanker de gør sig om feedback'ens betydning for organisationens fremtidige udvikling.

Vort formål med disse møder er at skabe dels en handleplan for organisationen og dels en koordinering af mentale billeder i hele det netværk af samarbejdsrelationer, som alle kunder i og uden for organisationen udgør. Herudover kan ting-møder udmærket være en forløber for dannelse af mere formelle inspirationsgrupper eller udviklingsboards af forskellig art, således som man f.eks. kender det fra mange kunstneriske institutioner.

De seks tænkehatte

En anden meget anvendelig metafor i arbejdet med udvikling af organisationer er De Bono's seks tænkehatte (De Bono 1985). Dette er en metafor, vi bruger i forhold til opstart af enten projekter eller større udviklingstiltag eller ved store mærkbare overgange fra én situation til en anden i en organisation.

Ved de seks tænkehatte-møder vil det være meget vigtigt, at de mennesker, der både nu og senere er berørte af forandringerne, inviteres med.

De seks tænkehatte-møder er et kreativt forum, hvor det ikke nødvendigvis handler om at kunne få taget nogle rigtige beslutninger hurtigt. Her drejer det sig nærmere om at få så mange kreative perspektiver, ideer og forestillinger som overhovedet muligt lagt åbent frem, og således mentalt forberede sig på, at vejene mod de ønskede forandringer kan være mangfoldige. Her bruges rygter og myter konstruktivt og tabuer benævnes om muligt. Denne metafor hjælper os med at insistere på kompleksiteten i organisationsudvikling.

De Bono har udviklet tænkehatte-metoden med det formål at systematisere kreative processer. Hattene refererer til seks forskellige valenser i tænkning, gående fra rationel (hvid hat), intuitiv (rød hat), negativ (sort hat), positiv (gul hat), kreativ (grøn hat) til processuel (blå hat) valens. Ideen med de seks tænkehatte er, at ved at mennesker på samme tid tænker med den samme hat, vil processerne dels kunne understøtte hinanden og dels blive væsentligt rigere.

Sanglinier og drømmespor

I hvert fald teoretisk kunne man aflæse hele Australien som et partitur. Der var næppe den klippe eller det vandløb i landet, som ikke kunne synges eller havde været sunget. Man kunne måske forestille sig sanglinierne som en spaghetti af Iliader og Odysseer, der snoede sig ud og ind mellem hinanden og hvor hver "episode" kunne aflæses geologisk.

"Med episode mener du "helligt sted?" spurgte jeg.

Ved at skabe verden gennem sangen havde forfædrene været poeter i den oprindelige betydning af poesi, nemlig "skabelse", sagde han. Ingen aboriginal kunne tænke den tanke, at den verden, som var skabt, på nogen måde var ufuldkommen. Hans religiøse liv havde kun ét formål: At bevare jorden, som den var og skulle være. En mand på "walkabout" foretog en rituel rejse. Han gik i sin forfaders fodspor. Han sang forfaderens strofer uden at ændre så meget som et ord eller en tone - og genskabte på den måde skabelsen.

"Sommetider kører jeg gennem ørkenen med mine 'gamle mænd' ", sagde Arkady, "og når vi så kommer til en klitrække, begynder de alle sammen pludselig at synge. 'Hvad synger I, folkens' spørger jeg så , og de svarer 'synger landet frem, mester. Får landet til at komme hurtigere frem!'"

Chatwin 1985, s. 20-21

Inspireret af Bruce Chatwins bog "Drømmespor" (Chatwin 1985) har vi hentet metaforerne Sanglinier og Drømme-spor. Begreberne er et kulturelt særkende hos de nomadiske aboriginaler i Australien, som under vandringerne sang sange, som navngav den jord, de vandrede på. Sangene fungerede som pejlemærker i et tilsyneladende ukendt landskab, idet deres indhold var myter omkring guddommelige og specifikke geografiske "steder " og hallucinerede drømme herom, og blev givet videre fra generation til generation. Vi bruger denne metafor for at illustrere og skabe klarhed om det særlige fænomen eller de vilkår, der gælder for organisationer i dag, nemlig at læring og uddannelse i høj grad er noget, der foregår samtidig med, at man løser opgaverne. Sangmetaforen fungerer for os som en poetisk omskrivning af tankerne omkring den lærende organisation. På samme måde som aboriginalerne sang deres sange under deres nomadiske vandringer, for at kunne finde frem gennem landskabet og finde mennesker, som de kunne relatere sig til og synge sammen med, må medarbejdere og ledere i dag "finde vej" gennem udfordringerne, ved løbende at skaffe sig læring og respekt for det landskab de vandrer ind i via den stadige "sang" med forskellige samarbejdspartnere.

Konsulentrollen i forbindelse med udvikling af moderne organisationer

"Man kan måle en psykologisk konsulents anvendelighed på mængden af parate og relevante associationer, billeder og metaforer".

Frit citeret efter Rasmus Jordan, psykolog.

Som psykologiske organisationskonsulenter betragter vi os på mange måde som hackere.

"Hackere" - er oprindelig en betegnelse for en person, der skaffer sig ulovligt eller utilsigtet adgang til en computer. Hackeren specialiserede sig i at bryde adgangskoder. I dag bruges ordet også om computerfreaks, som debatterer demokratisering af information og udfordrer de gældende etiske regler på nettet. De kalder de kriminelle for "crackere".

Sammen med organisationen skaber vi diverse invitrerum for ideer, som kan ligge og modnes eller prøves af samt observeres over tid, samtidig med vi er med til at kreere opgavebestemte rum, hvor læring og beslutninger sættes i system.

Vi er meget opmærksomme på den person og/eller de grupper, som inviterer os ind i organisationen. Vi er særligt opmærksomme, hvis det er personer, der ikke har en ledelsesmæssig kompetence, der inviterer os ind til at lave forandringer i organisationen og betinger os afklarende møder med disse samt med de formelle beslutningstagere.

Det er vores erfaring, at der er bestemte grunde til at det er den person eller de grupper, der kalder os ind, hvis ikke det er ledelsen. Som regel er det fordi, der er forandringer, der enten er ved at foregå eller forandringer, der er på vej, der vil komme til at betyde noget på længere sigt for disse personer og derfor arbejder vi i en kontekst for disse personers afklaring. (Selvini Palazolli 1980).

Det andet aspekt, vi er opmærksomme på, er, at vi inviteres ind i en organisation, der har et formelt ledelseshierarki. Derfor arbejder vi aldrig i en organisation uden, at ledelsen har givet os tilladelse til det og uden, at vi har et meget tæt samarbejde med ledelsen undervejs. Dette kan også til tider betyde, at hvis vi undervejs i processen vurderer, at det vil være uhyre vanskeligt for ledelsen at forandre sig, taler vi med ledelsen omkring dette perspektiv (coaching), før vi går videre med den resterende organisation eller giver opgaven tilbage til ledelsen.

Vi plejer at sige, at vi på en måde accepterer det hierarki, der er i organisationen, men det betyder bestemt ikke, at vi lader os begrænse af det. Det betyder tværtimod, at vi er meget opmærksomme på hele tiden at kunne have en uerbødig, nysgerrig, spørgende og grænseoverskridende position i forhold til det formelle hierarki. Vi skal bare have lov til det af ledelsen ellers vil det være umuligt for os at udføre vores opgaver, og vi vil måske komme til at gøre mere skade end gavn, ved at komme ind i organisationen mod ledelsens vilje.

En tredje vigtig faktor, vi er opmærksomme på, er, at vi altid er to personer i organisationsudviklingsopgaverne. Dette gør vi, for at én af os kan fokusere på indholdet, medens den anden koncentrerer sig om processen, beholder overblikket og har mulighed for at være uerbødig. Oftest vil det være sådan, at én af os er blevet kaldt ind i organisationen, og denne vil som sådan have nogle restriktioner i forhold til en loyalitet i den kontrakt, der er forhandlet med organisationen. Derfor er den anden der til at være uerbødig, tage hul på tabuer samt kunne intervenere med interventioner i forhold til organisationen.

Dette samarbejde giver mulighed for, at vi kan tale med to usamtidige stemmer: Dvs., at den ene psykolog forholder sig til ordene på det bevidste og sagte rationelle niveau og den anden forholder

sig til de ubevidste processer og de ikke-sagte ting. Man kan også sige det på den måde, at én forholder sig til de forandrende processer i gruppen, medens den anden forholder sig til modstanden eller de processer, der sigter mod at bevare status quo.

Vi er meget opmærksomme på hele tiden at komme til at repræsentere de stemmer, der af den ene eller den anden grund måske ikke føler, at de har adgang til dialogen eller som på grund af deres vanskelige position vil have svært ved at ytre sig i et åbent forum.

Det er endvidere meget vigtigt for os, at det hele ikke behøver at være vanvittigt alvorligt, men vi benytter ofte sjove metaforer eller historier, der har en morsom karakter, for på én eller anden måde at kunne komme til at tale om dét, der kan være svært for de forskellige stemmer i organisationen at fremlægge.

En anden arbejdsmetode er at arbejde som et reflekterende team flere gange undervejs. Disse refleksioner kan aldrig være bestemte eller forberedt på forhånd, men refleksionerne afhænger af det, der bliver skabt undervejs gennem vores dialog med organisationen. Det er ofte dér, vi benytter os af nogle af de metaforer, vi har nævnt eksempler på ovenfor.

Disse metaforer har som regel en meget befriende virkning for organisationen. Det tror vi, at der er flere grunde til.

For det første sker der det, at man giver organisationen en fælles historie. Vi er hér meget opmærksomme på de historier, der fortælles i organisationer og forsøger ofte at give dem en fælles overordnet ramme. Når vi bruger begrebet historie og ikke kultur, er det fordi, vi synes, at historier i langt højere grad har en befriende betydning, idet historier kan genfortælles, og historier kan også tilføjes nye aspekter samt forandre karakter undervejs.

Begrebet kultur, ser vi i langt højere grad som en stigmatisering af organisationen og ofte følger der med ideen om kultur ideer om rigtigt/forkert.

For os som konsulenter syntes det at være en mere relevant indfaldsvinkel at beskæftige sig med en reformulering af tabuer og myter og sætte dem ind i nye historier, hvor de kan have en konstruktiv mening.

Til sidst vil vi præsentere den metafor, vi for tiden bedst kan lide at bruge om os selv som konsulenter. Vi ser os selv som nomader, der kommer rundt i mange organisationer og har et vigtigt formål i at bringe erfaringer og praktiske teorier fra den ene organisation til den anden. Amerikaneren Nick Perry (Perry 1995) taler ligefrem om "travelling theory" eller nomadisk teori, som værende noget af det, der er det mest værdifulde af konsulenterens bidrag til organisationer i dag.

Vi mener derfor, at det konsultative arbejde altid er en kombination af proceskonsultation og undervisning i metoder, som en inspirerende overføring af viden og erfaringer udefra, hvor tavshedspligten naturligvis er i højsæde. Derfor er vore eksempler naturligvis anonymiserede.

Litteraturliste

Mette Amtoft
Storytelling as a Support Tool for Project Management
International Journal of Project Management, 1994, 12
ISSN 02637863

Tom Andersen
Reflekterende Processer
Dansk psykologisk Forlag, 1994
ISBN 8777060970

Søren Askegaard
Mere udvikling end virkeligheden. Postmoderne træk i amerikansk markedsføring og ledelse.
In **Ledelse i dag** Nr. 19, Sommer 1995
ISBN 0905-8966

Frank J. Barret, David L. Copperrider
Generative Metaphor Intervention
A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict
and Caught in Defensive Perception
In **The Journal of Applied Behavioral Science**
Vol. 26, Number 2, 1990
ISBN 00218863

Michael Benedict
Cyberspace
Massachusetts, 1993
ISBN 0-262-02327-x

Edward de Bono
Six Thinking Hats
Penguin Books, 1985
ISBN 0-14-013784-x

Cecchin, G., Lane, G. and Ray, W.
**From Strategizing to Non-Intervention:
Towards Irreverence in Systemic Practice**

1991
ISBN 1-88575 03617

Colgan McCarthy, I. and O'Reilly Byrne, N.
Forfallet Kjaerlighet, del. 1.
Fokus på Familien Nr. 3, Universitetsforlaget
ISSN 0332-5415

Cronen, V., Pearce B. and Tomm, K.
A dialectical View of Personal Change in Gergen, K. and Davis
The Social Construction of the Person
Springer Verlag, New York

Mike Feather Stone and Roger Burrows
An Introduction
In **Body & Society**, Vol. 1, Numbers 3-4, November 1995
Tema: Cyberspace/Cyberbodies/Cyberpunk

Bill Gates
Grib fremtiden
Gyldendal, 1995
ISBN 87-00-20478-1

Kenneth Gergen, 1994
The Saturated Selv
Basic Books
ISBN 0-465-07186-4

Rom Harré & Grand Gillet
The Discursive Mind
Sage Publications 1994
ISBN 0-8039-5502-2

Hal Koch
Hvad er demokrati?
Gyldendal, 1945
ISBN 87-00-05803

K.E. Løgstrup
Den etiske fordring

Gyldendal, 1991
ISBN 87-01-66050

Pearce, W.B.
Communication and the Human Condition
Southern Illinois University Press, 1989

Nick Perry
Travelling Theory/Nomadic Theorizing
In **Organization** Volume 2 ,Number 1, February 1995
Cultures of Technological Embodiment
1350-5084

Gervaze R. Pousche & Graème Coetzer
Appriative Inquiry as a Team Development Intervention
A Controlled Experiment
In **Journal of Applied Behavioral Science**
Vol. 31, No. 1, 1995

Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G. and Prata, G.
The Problem of the Sibling as the Referring Person.
JMFT 11:1, 21-34 1980

Vibe Strøier
Benchmarking the Systemic Way
Human Systems Vol. 4, 1993, Issue 324, 1993
ISSN 0960-9830

White, M.
Selected Papers
Dulwich Centre Publications, 1989
ISBN 07316-7296-0

Suresch Srivasta, Diana Bilimiria, David L. Cooperrider and Donald E. Fry
Management and Organizations Learning for Postive Global Change
Management Learning Vol. 26, Number 1, 1995
1350-5076

David J. Teece
Organizing for Innovation
Harward Business Review, Jan/Feb. 1996
ISSN 0017-8012

Skønlitteratur

Bruce Chatwin

Drømmespør

Samleren 1985

Douglas Coupland

Generation X

Borgen 1991

ISBN 87-418-6631-2

William Gibson

Neuromantiker

Cyber Punk Roman

Forlaget Per Kofod, 1993

ISBN 87-89586-73-5

Peter Høeg

De måske egnede

Rosinante 1993

ISBN 87-16-14006-0