

KONSULTATION OG SYSTEMISK TÆNKNING

*Af Gitte Haslebo, erhvervspsykolog
Haslebo & Partnere, 1998*

En kedelig lufthavn og en spændende bog

Den dag, jeg strandede i Bruxelles, skulle blive en skelsættende begivenhed i mit liv. Året var 1991, og jeg var på vej hjem fra en international konference. Mit fly blev aflyst, og jeg havde seks timers ventetid foran mig. Da mit raseri havde lagt sig, kom jeg i tanke om, at jeg havde en splinterny og ulæst bog i tasken. En kop kaffe, jeg gik i gang og tiden fløj af sted. Det blev dagen, hvor jeg fik færtten af en vidunderlig duft: systemisk tænkning. Det skulle tage lang tid at lære den at kende. Bogen var skrevet af Steve de Shazer og handlede om løsningsfokuseret familieterapi - et emne, som lå uden for mit arbejdsfelt, men jeg skimtede mulighederne for at bruge nogle af ideerne inden for organisationskonsultation, som er mit gebet.

Det kom faktisk til at tage meget lang tid at få systemisk tænkning bare lidt ind under huden. For det første var der først i 90'erne skrevet meget lidt om systemisk inspireret konsultation i organisationer. Den systemiske tænkning blev først brugt i behandling af enkeltpersoner og familier, og en spændende metodeudvikling fandt sted i 1970'erne i flere lande. Nogle af pionererne var Milano-gruppen i Italien og en lang række forskere og terapeuter i USA, Canada, England, Norge og Australien.

Fra familieterapien var det næste naturlige skridt at bruge de systemiske tanker i supervision af de personalegrupper, som arbejdede med terapeutisk behandling af personer og familier. Man kunne måske tro, at skridtet fra supervision af personalegrupper til konsultation i organisationer var lille, men det har vist sig, at det både er stort og vanskeligt. Hvor der i starten var stor tiltro blandt pionererne til, at begreber og metoder fra terapi kunne overføres til konsultation i organisationer, er det i dag et udbredt synspunkt, at kompleksiteten i organisationer nødvendiggør både flere og andre overvejelser, når systemiske begreber skal omsættes i praksis. Men alt dette vidste jeg ikke noget om den dag i lufthavnen i Bruxelles, hvor jeg blot følte mig i godt selskab med en inspirerende bog.

Siden kastede jeg mig over mange flere, deltog i systemisk efteruddannelse med pionererne som lærere og begyndte at integrere ideer og metoder i mit arbejde som selvstændig organisationskonsulent. Hen ad vejen blev det tydeligt for mig, at det at tilegne sig systemisk tænkning ikke blot er et spørgsmål om »at fylde på«. Det er også et spørgsmål om at sige farvel til gammel viden og måder at forstå mennesker, organisationer og udvikling på. Faktisk er det nemmere at fylde på end at sige farvel, og det sværeste er at få gamle og nye forståelsesformer til at hænge sammen. Også derfor var det en lang proces at få systemisk tænkning bare lidt ind under huden.

Farvel til gamle tanker

Tanke og handling hører sammen. De grundlæggende tanker, vi gør os om livet, os selv, andre mennesker og vores professionelle arbejde, inviterer til nogle bestemte handlinger, og vanskeliggør eller umuliggør andre. Mange konsulentopgaver starter med et problem. Nogle personer i organisationen synes, at der er et problem, som har nogle negative konsekvenser, f.eks. i form af kundeklager, utilfredshed hos medarbejderne, dårligt samarbejde eller lav produktivitet.

Når ledere og medarbejdere selv har forsøgt at gøre noget ved problemet, men uden held, opstår ideen om at gøre brug af en intern eller ekstern konsulent, som kan se på problemet med friske øjne. Problemløsning er en måde at betegne organisationskonsulentens arbejde på. Det bliver derfor af stor betydning, hvilke grundlæggende tanker man gør sig som konsulent om netop problemløsning. Hvad siger du til følgende eksempler:

- Før man kan arbejde på at finde en løsning, må man først forstå problemet
- For at forstå problemet til bunds, skal man kende årsagen til dets eksistens
- Problemet løses bedst ved at fjerne årsagen
- Jo flere problemer, der kommer på bordet, jo bedre (vi ved jo, at folk plejer at skjule dem)
- For at kunne hjælpe skal konsulenten vide og forstå mere om problemet end de deltagende ledere og medarbejdere fra organisationen

De tanker lyder da ganske fornuftige, ikke? De var også en del af mit gamle tankegods. Min universitetsuddannelse og adskillige års forskningsarbejde disciplinerede mig til at opfatte disse (og mange andre) tanker som fornuftige og naturlige. Ikke desto mindre er de eksempler på nogle af de tanker, som jeg med større eller mindre besvær har måttet sige farvel til i takt med, at jeg blev bedre til at omsætte systemisk tænkning i praksis.

Når det kan være svært at tilegne sig systemisk tænkning hænger det sammen med, at systemisk tænkning repræsenterer en anden erkendelsesteori, end mange er vant til. En erkendelsesteori er en teori om, hvordan vi forklarer, hvordan vi ved det, vi ved.

Ovenstående tanker om problemløsning hører hjemme i den erkendelsesteori, som jeg kalder vores hverdagslogik. Systemisk tænkning tilbyder et alternativ til hverdagslogikken. Hvordan disse to erkendelsesteorier bruges til at forstå begivenheder i organisationer og af den systemisk inspirerede konsulent skal jeg komme tilbage til.

Først vil jeg imidlertid beskrive, hvordan en konsulentopgave starter. Hvilke typer af problemer henvender ledere og medarbejdere sig med?

Eksempler på henvendelser

Konsulentopgaver starter altid med et initiativ fra kundens side. I nogle tilfælde har kunden selv et klart billede af, hvori problemet består, og hvad der er årsagen. I andre tilfælde er årsagen mere uklar.

Lad mig give nogle eksempler på henvendelser:

En personalechef henvender sig og fortæller om en konflikt i ledergruppen. Den administrerende direktør og personalechefen havde længe arbejdet på et større efteruddannelsesprogram for flere medarbejdergrupper med opbakning fra ledergruppen - troede de. På det møde, hvor programmet endelig skulle besluttes, vendte alle ledere imidlertid tommelfingeren nedad. Situationen var fastlåst. Hvordan komme videre herfra, når lederne kun kunne tænke så kortsigtet?

En regionalchef i en produktionsvirksomhed ringer og fortæller om sine bekymringer. Virksomheden er hårdt plaget af arbejdsnedlæggelser, konflikter i samarbejdsudvalget og højt sygefravær blandt både ledere og medarbejdere. Chefen er især bekymret for, at lederne, som er unge og uerfarne, ikke vil fortsætte som ledere. Hvordan kan udviklingen vendes?

En rektor fra en uddannelsesinstitution skriver et brev og fortæller om sine ideer om pædagogisk metodeudvikling og tværfagligt samarbejde. Hvis en sådan proces kunne sættes i gang, ville undervisningen blive på et højere kvalitetsniveau, og det ville være nemmere at tiltrække studerende, mener rektor. Problemet er bare, at en del af lærerne kun vil passe deres egne timer. Hvordan kan denne modstand mod forandring overvindes?

En personalekonsulent fra en kommune ringer og fortæller om samarbejdsproblemer. Inden for de seneste år har man gennemført to strukturændringer, og nu orker medarbejderne ikke mere. Hver medarbejder holder sig til sin gamle klike, og klikerne bekriger hinanden. Der er dog én ting, som medarbejderne er enige om, og det er, at det er ledelsens skyld, at der nu er et dårligt arbejdsklima. Begge strukturændringerne blev nemlig trumfet igennem uden at medarbejderne fik reel indflydelse. Hvordan kan medarbejderne gøres mere positive?

En direktør fra en virksomhed i servicesektoren henvender sig. Virksomheden er inde i en brydningstid, der muligvis vil kræve radikale beslutninger i chefgruppen. Møderne i chefgruppen forløber imidlertid meget utilfredsstillende. Det er mest direktøren selv, der taler, og han oplever ikke at få et ordentligt modspil. Han er bange for, at det samlede beslutningsgrundlag bliver for tyndt og er efterhånden blevet i tvivl om, hvorvidt cheferne på niveau 2 er kompetente nok til at bidrage til den strategiske ledelse af virksomheden. Direktøren har både opmuntret og kritiseret, men uden resultat. Direktøren bryder sig ikke om at skulle irettesætte og kritisere, men hvordan kan det undgås, når cheferne ikke siger noget?

»Det er de andres skyld«

Henvendelser er næsten altid formuleret inden for den hverdagslogik, som vi kender så godt: Forståelse af et problematisk begivenhedsforløb handler om at finde årsagen. I det sidstnævnte eksempel på hen-

vendelser udpegede direktøren årsagen til at være chefernes manglende strategiske kompetence og villighed til at bidrage. Lad os arbejde lidt mere med dette eksempel og studere, hvordan hverdagslogikken fungerer.

For direktøren, der selv har ansat en del af cheferne, er det uforståeligt, at de ikke bidrager mere på chefmøderne. Hverdagslogikken starter der, hvor der er noget vi ikke forstår. Vi mangler en forklaring. I en strøm af begivenheder kan vi ikke være lige opmærksomme over for alt. Vi udvælger, hvad vi ser og ordner det i en tidsmæssig rækkefølge.

I hverdagslogikken sker der nogle små skred i den måde, vi ræsonnerer på:

Når A kommer før B, må A være årsag til B.

Vi ser ikke selv, at vi har valgt starttidspunktet. Direktøren oplever, at han må kritisere, fordi cheferne ikke siger noget.

A ⇒ B

Cheferne tier, derfor må jeg kritisere

Dette er hverdagslogik set fra direktørens position. Det, der sker her, er, at vi slutter fra en tidsmæssig rækkefølge (som vi selv har valgt) til en sammenhæng mellem årsag og virkning.

Set fra chefernes side ser det anderledes ud. De har »valgt« et andet sted at starte i strømmen af begivenheder.

A ⇒ B

Direktøren kritiserer, derfor holder vi lav profil

Hverdagslogik set fra chefernes position

Det næste skred sker, når vi slutter fra »årsag« til »skyld«.

For direktøren ser det sådan ud, at det er chefernes skyld, at han (desværre) er nødt til at kritisere. De siger jo ikke noget.

For cheferne er det klart, at det er direktørens skyld. Når han kritiserer så meget, er de (desværre) nødt til at holde lav profil for at beskytte sig mod yderligere kritik.

At udpege årsager og placere skylden er tankeprocesser, som kommer helt af sig selv. Disse tankeprocesser skaber orden i en kaotisk strøm af begivenheder, og det giver os tryghed at vide, hvor skylden skal placeres. I hvert fald så længe den kan placeres hos andre. Vi er tilbøjelige til at forstå egne handlinger som helt naturlige reaktioner på andres.

Her kommer så det tredje skred i tankegang:

Når de andre har skylden for vores handlinger, så har de måske endda haft til hensigt at få os til at handle sådan. Set fra direktørens position kan situationen skærpes, hvis han ikke alene slutter, at cheferne

tier, men at de tier for at gøre livet surt for ham. Og set fra chefernes side kan situationen skærpes, hvis de slutter, at direktøren kritiserer dem for at lukke munden på dem, så han selv kan bestemme.

Placeringer af skyld hænger således mange gange sammen med, at den anden part tillægges (skumle) motiver og hensigter. Det sidste skred i tankegangen i hverdagslogikken handler om, at når andre har skylden, må det også være dem, der skal ændre sig først. Først når cheferne bidrager, synes direktøren, at han kan holde op med at kritisere. Først når direktøren holder op med at kritisere, synes cheferne, at de kan sige deres ærlige mening.

De små skred i hverdagslogikken:



Når vi bruger hverdagslogikken, er en af de alvorlige konsekvenser, at vores tanker låses fast. Hverdagslogikken kommer til at fungere som et fængsel for forståelse og handling. Herved vanskeliggøres problemløsning, forandring og udvikling.

Hvad er alternativet?

Systemisk tænkning tilbyder et alternativ til hverdagslogikken. Ifølge denne opfattes begivenheder som dele af et større mønster. Den tidsmæssige rækkefølge af handlinger er interessant, men skal ikke bruges til at udpege handlinger til enten at være årsag eller virkning.

Det er lidt en smagssag, om man vil sige, at begreberne »årsag« og »virkning« opløses, eller om begi-

venheder og handlinger ses både som årsag og virkning. For at undgå associationer til spørgsmål om, hvem der har skylden, vil man inden for tænkning foretrække at tale om sammenhænge frem for årsag og virkning. Sammenhænge mellem begivenheder lader sig ordne i cirkler (som kan opleves som »onde cirkler« eller »gode cirkler«). Egentlig ville det være mere dækkende at tale om spiraler end cirkler. Selv om mønstret gentager sig, vender parterne nemlig aldrig tilbage til samme udgangspunkt.

Det gælder således om at samle de små bidder af et handlingsforløb til en større helhed. Feltet udvides ved at inddrage et længere tidsforløb, flere aktører og feedbackmekanismer. Hermed flytter opmærksomheden fra enkeltpersoner til mønstret af relationer, tanker og handlinger. Når vi forlader tanken om at finde årsagen, må vi også opgive forestillingen om, at skylden kan placeres. Den moralske fordømmelse erstattes af nysgerrighed i forhold til mønstrets kompleksitet. I stedet for at arbejde på at finde frem til den eller de skyldige, bliver det et relevant spørgsmål at udforske, hvilken rolle alle implicerede parter spiller i skabelsen og vedligeholdelsen af mønstret af begivenheder og handlinger.

Fokus flyttes fra hensigter til virkninger. »Hvordan virker det, jeg gør på andre?« bliver et centralt spørgsmål.

Den "onde spiral" kan fungere over lang tid, hvad der også var tilfældet i det konkrete eksempel. Dynamikken blev yderligere uddybet ved, at det var en del af organisationskulturen at omtale fraværende personer negativt, hvilket også i andre situationer end chefmødet indbød til at holde lav profil for at beskytte sig.

Når et større mønster samles, bliver det muligt for den enkelte person at opdage, at der er mange forskellige opfattelser af tilsyneladende samme begivenhedsforløb og at forstå, at hver person skaber sin fortolkning ud fra sin position i organisationen. Vi har altid en udkigspost for det, vi ser. Denne erkendelse er ofte en befriende oplevelse, som skaber rum for nysgerrighed, udforskning og kreativitet både med hensyn til alternative tanker og nye handlemuligheder.

Hvordan skabes ny forståelse?

Både hverdagslogikken og helhedsforståelsen har en vigtig plads inden for systemisk tænkning. Medlemmer af en given organisation kan via hverdagslogikken levere de nødvendige byggeklodser til helhedsforståelsen. Den systemisk inspirerede organisationskonsulent må kende til og mestre begge forståelsesformer og kunne skifte mellem dem. Systemisk tænkning er ofte blevet misforstået derhen, at hverdagslogikken er uanvendelig og "forbudt". Sådan forholder det sig imidlertid ikke. Baggrunden for, at helhedsforståelsen har tiltrukket sig langt større opmærksomhed og nærmest er blevet identificeret med systemisk tænkning, er imidlertid det forhold, at hverdagslogikken er den mest udbredte – og i nogle organisationer – den eneste forståelsesform.

Når ledelsen i en organisation beslutter sig for at henvende sig til en konsulent hænger det således tit sammen med, at man har forsøgt at løse det udvalgte problem inden for denne, men er derved kommet til at låse sig mere og mere fast i årsagsforklaringer og placeringer af skyld. For at komme videre på en ny måde er der derfor behov for at supplere med helhedsforståelsen. For konsulenten bliver udfordringen at vise respekt for organisationsmedlemmernes problemforståelse uden selv at blive fanget ind i

stillingtagen til årsagsforklaringer og placeringer af skyld, og når tiden er moden – sammen med deltage- re fra organisationen - at udforske det større mønster, som problemet indgår i. Det er her, konsulentens systemisk inspirerede metoder kommer ind i billedet.

Metodeudvikling er en skabende proces, hvor metoden tager form og konkretiseres undervejs. Organi- sationskonsulenten kan udlede nogle vigtige principper for metodeudvikling af den systemiske tænk- ning. De principper, som jeg har fundet nyttige i mit konsulentarbejde er følgende:

- at lede efter energien i organisationen og starte processen dér
- at give hver deltager en stemme og en mulighed for at blive hørt
- at finde nye og overraskende indfaldsvinkler
- at indbyde til at skifte perspektiv
- at stimulere nysgerrighed og fælles udforskning
- at skabe rum for respektfuld dialog
- at stille spørgsmål, der indeholder stor forandringskraft.

Forandringspotentialer ligger i at kunne indkredse de helt vitale spørgsmål, som ingen pt. kender svaret på. I systemisk metode ses spørgsmål som springbræt for udvikling – vel at mærke spørgsmål, som ind- byder til at se det større mønster.

Hvordan kan begivenhederne på chefmødet ses i en større sammenhæng?

