

■ SYSTEMISK TEORI

– Hva' er det nu lige en diskurs er, og har du styr på DINE ITALESÆTTELSE?



GO' PROCES:

Thor Jensen
HR-udviklingskonsulent med fokus på projekt- og procesledelse, systemisk tænkning, videndeling og forandringsledelse

thor@goproces.dk



GO' PROCES:

Henrik Thomsen, proceskonsulent med et særligt fokus på implementering af forandringer i praksis. Arbejder bl.a. med sparring og coaching på ledelsesniveau og står for tværgående udvikling- og efteruddannelsesprojekter i offentligt og privat regi.

henrikthomsen@goproces.dk

I sidste nummer af Ledelse i Udvikling blev bolden givet op til en guidet tur rundt i den systemiske proceskonsulents værktøjskasse. Nedenfor tager vi tråden op og fortsætter vores DeLight introduktion med flere redskaber, som måske kan give dig indblik i noget af den nyere teori inden for læring, samarbejde og organisationsudvikling.

Inden vi når til redskabsafdelingen, så skal der lige knyttes en kommentar til de redskaber – ord og begreber – som vi har valgt at fremhæve, da disse, hvis ret skal være ret, har afsæet i forskellige teoretiske lejre.

Der er p.t. en del teoretiske retninger "på markedet", der forveksles eller måske bruges lidt skødesløst. Her kan kort nævnes f.eks. systemisk teori, anerkendende ledelse og praksis og diskursteorier.

Trods virkelig store forskelle teoriene imellem så er der nok ikke mange eksperter, forskere eller andre ledende folk inden for området, der vil protestere (meget ...) højt, hvis man sådan helt uakademisk placerer teoriene under samme paraply og kalder dem konstruktivistiske teorier med særligt fokus på sprogbrug.

Det, at teoriene er konstruktivistiske, betyder helt kort fortalt, at man forudsætter, at virkelighed og sandhed er noget, der skabes – eller konstrueres – løbende af det enkelte menneske i samspil og forhandling med andre mennesker.

Denne konstruktion af virkelighed og sandhed sker, mener mange teoretikere, primært gennem sproget. For det første: helt banalt fordi vi kommunikerer gennem sproget. En anden begrundelse, for at man fokuserer på sprog, er, at det netop er igennem sproget, at vi kobler begivenheder, handlinger og hændelser (kort sagt virkelighed) med ord og begreber. I den proces skaber eller konstruerer vi vores egen virkelighed, mens vi taler om den.

Som et konkret eksempel kan man tænke på en fortæsket sætning, som man ofte hører: "Der er ingen problemer, kun udfordringer!" – Hvorvidt det rent faktisk er tilfældet, vil vi lade være usagt, men sæt-

ningen er et helt arketyrisk eksempel på, at man forsøger at italesætte (og dermed skabe) virkelighed, ikke som et (negativ) problem, men som en (positiv) udfordring fuld af muligheder.

På den lange bane – Hvis du f.eks. ønsker at gå i dybden, rent teoretisk, hvis du vil sætte gang i et større udviklingsforløb i din virksomhed, eller hvis du ligefrem vil uddanne og arbejde professionelt som proceskonsulent – så er det svært, hvis ikke umuligt, at klare sig, uden at have 100 pct. styr på sine redskaber. Men på den korte bane har man lidt snor at løbe på: Så hvis du – i første omgang – bare er nysgerrig så læs trygt videre.

I denne artikel får du endnu engang muligheden for at kikke ned i den systemiske proceskonsulents værktøjskasse og stifte bekendtskab med endnu flere af de redskaber – ord og begreber – som vi – på tværs af teoriretninger – bruger til dagligt. Dyk ned i den teoretiske godtepose for at blive skarpere i praksis – God fornøjelse!

1 Diskurs – fra tilfældig snak til målrettet tal

Måske skal du læse en "tung tekst", og ordet diskurs dukker op igen og igen. Du fornemmer godt tekstens mening som helhed, men diskurs? Hvad er det nu, det betyder? Luk øjnene lidt i, sænk de teoretiske ambitioner og tænk "fælles forståelse", hver gang der står diskurs i teksten – Det er helt forkert, groft simplificerende og stærk misvisende – rent teoretisk – men det får dig hurtigere igennem din tekst, uden at du kommer helt på afveje ;-)

En mere korrekt forklaring følger her: Diskurs kommer af det franske discours. På fransk refererer discours ikke til tilfældig snak, men skal nærmere forstås som en (målrettet) tale på den onkel-, chef eller bestyrelsesformands-agtige måde – altså med afsender, talerstol, budskab, strategi, emne, modtagere osv. Når vi bare snakker, så er emnet frit, og alle kan byde

ind med hvad som helst. Det er ikke tilfældet med en tale. Når chefen, under sin tale til forsamlingen, italesætter produktudvikling som firmaets vigtigste fokusområde, så kan det være svært at række poten i vejret og begynde at snakke om noget helt andet eller sige, at produktudvikling er ligegyldig. Chefen har så at sige diskursiveret eller italesat produktudvikling som vigtigt. Så hvis du nu snakker om noget helt andet, så taler du imod eller uden for den diskurs, som chefen har etableret.

Diskurs-begrebet er ikke just et klassisk systemteoretisk begreb, men vi støder tit på det i vores daglige praksis. Derfor er det med her. Kort fortalt kan en diskurs forstås som en alment accepteret tale- eller forståelsesramme – en fælles forståelse - som man kan tale indenfor eller udenfor.

2 Der findes multiverser af mening

De fleste af os har hørt om eller ligefrem opdaget, at der findes et univers, og at vi alle er del af det. Der er en form for kosmos eller orden, som vi alle er bekendte med. Den del af universet, som vi ikke kender til, er videnskabsmænd i dette øjeblik ved at udforske og afdække for os – Så langt så godt, denne naturvi-

denskabelige udlægning af verden kender vi.

Inden for det systemiske arbejder man ikke med ét entydigt og meningsfyldt univers, men med utallige meningsbærende multiverser. Pointen med multiverser er, at der samtidigt eksisterer forskellige lige gyldige, lige sande versioner af sandhed og virkelighed.

Oftest vil man sige, at uenighed skyldes misforståelser. Hvis bare man diskuterer hårdnakket og længe nok, så vil det hårde slid føre til konsensus og enighed. Inden for den systemiske tankegang tænker man modsat. Uenighed skyldes ikke (altid) misforståelser, men derimod at der rent faktisk er flere perspektiver, meninger eller virkelighedsopfattelser til stede i en meningsudveksling. Overser man denne, i udgangspunktet banale mellemregning, bliver resultatet ofte konflikt.

Der er med andre ord ingen regler, der dikterer, at jo mere hårdnakket og i jo længere tid man diskuterer, jo større er sandsynligheden for enighed. Tværtimod, så er der en uendelig masse erfaringer, der peger på, at bagsiden af den diskussions-, møde- og konsensus-kultur, der trives i mange organisationer, er, at det eneste, der bliver tydeligt, når vi debatterer med enighed som mål, er graden af uenighed i lokalet.

Et univers er idéen om entydig ordnet virkelighed med samme gyldighed for alle (Dem, der ikke forstår og ser sandheden, har bare misforstået nogen ...) Et multivers >>

STRESSCOACHING

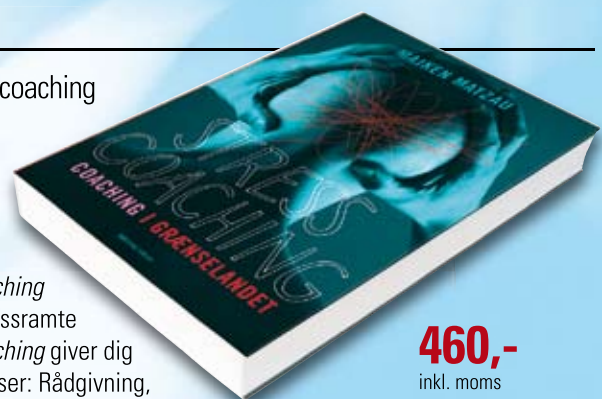
Stresscoaching sætter fokus på dilemmaerne ved brug af coaching i behandling af stressramte. Stress er en alvorlig tilstand, som kræver en seriøs behandling. Lær hvordan.

Er du leder, HR-konsulent eller behandler, kan du med *Stresscoaching* få metoder til og indsigt i hvordan du bedst muligt håndterer stressramte og bringer dem hurtigt og nænsomt tilbage på jobbet. *Stresscoaching* giver dig en anvendelig model for stresscoaching, der spænder over tre faser: Rådgivning, opbygning og coaching.

Stresscoaching henvender sig i høj grad også til læsere, der selv har – eller har haft – stress inde på livet, og som gerne vil blive klogere på processen.

Den erfarne skribent, erhvervspsykolog og stresscoach Majken Matzau afliver myterne, trenden og den lemfældige omgang med stresscoaching-begrebet. Hun tilbyder i stedet en grundig forståelse af stressfænomenet – herunder fremtræden, årsager og sammenhænge – på det psykologiske såvel som det organisatoriske plan.

Børsens
FORLAG



460,-
inkl. moms

BESTIL BOGEN PÅ WWW.BORSENSFORLAG.DK ELLER PÅ TELEFON 33 43 30 00

- > er altså derimod bare én opfattelse af virkelighed blandt mange andre mulige multiverser/ virkelighedsopfattelser. Når "konkurrerende" multiverser mødes, opstår der energi – En energi der kan blive til udvikling og innovation eller konflikt og uenighed alt efter, hvordan den bruges.

3 Interview og nysgerrighed

Ovenfor lærte vi, at der opstår energi og udviklingsmuligheder, når forskellige multiverser / virkelighedsopfattelser mødes. Men hvordan sikrer du, at denne proces på din arbejdsplads fører til udvikling frem for konflikt? Og hvordan bruger du energien konstruktivt?

Et helt ultra-simpelt svar kunne være: Frigør dig af dine tidligere erfaringer og fordomme og hold fast i din nysgerrighed!

Uanset hvilken position du indtager i et socialt system (chef, ansat, mor, hockeyspiller, tillidsmand eller noget helt sjette), så har du brug for at vide, hvordan de mennesker, der er omkring dig, tænker og opfatter verdenen. I hvert fald hvis du/I vil nogenlunde samme vej og undgå at skabe konflikter og misforståelser for jer selv og hinanden.

Når du baserer din opfattelse af omverden og medmennesker på dine tidligere erfaringer, så vil du oftest få bekræftet dine erfaringer i stedet for at lære nyt om din omverden!

Praktiser derfor din nyfundne eller genopdagede nysgerrighed: Forstil dig, at du er journalisten, der interviewer, og ikke den position du plejer at have: Lederen, fageksperten eller kollegaen. Lyt mere end du taler. Giv dig god tid, og tænk at det, som modparten siger, ikke er en anfægtelse af dine synspunkter, men derimod et udtryk for hvordan han eller hun opfatter verden – Med lidt øvelse vil de fleste situationer vise, at forskellige perspektiver blot gør resultatet af jeres samlede indsats stærkere.

4 Identitet

Identitet kan være et lidt fluffy begreb, men inden for det systemiske er identitet det, man får, når man identificerer sig med den position, man har (chef, mor, far, HR-konsulent el. andet)

Sagt på en anden måde: Man arbejder ikke bare som chef, man er chefen. Og man arbejder ikke bare effektivt og energisk, man er effektiv og energisk! Og man er ikke bare ansat som HR-konsulent, man er HR-konsulent! – Der er sket en sammensmeltning mellem arbejde og identitet.

Vær opmærksom på, at denne identifikationsproces både har fordele og ulemper. Fordelene er, at ansatte udvikler sig til selvledende ildsjæle, når de identificerer sig med

deres arbejde. Ulempen kan være, at hvis man anfægter, eller bare ønsker at diskutere, deres arbejde (eller måden de arbejder på) så føler de sig nogle gange personligt ramt, fordi man derved, utilsigtet, sætter spørgsmålstegn ved selve deres identitet.

5 Systemer og relationer

I sidste nummer af Ledelse i Udvikling var vi inde på, hvad et system er. Kort fortalt så hænger det sådan her sammen. Vi indtager alle forskellige positioner (chef, ægtefælle, forældre, hockeyspiller) Inden for systemisk tænkning kan man som individ skifte eller ændre position. Det gør man ofte, når konteksten ændres (arbejdspladsen, hjemmet, fritidsklubben). Imellem de forskellige positioner er der relationer. Vi har alle relationer til kollegaer, kæresten, vores børn/forældre etc. Hvis vi lige leger, at man kan tage et hurtigt fotografi oppefra af disse relationer, så vil man stå med et foto af et sindrigt netværk eller system af relationer.

Kort sagt: Vi indtager altså alle sammen forskellige positioner, har relationer til en masse andre mennesker/ positioner omkring os og indgår på den måde i et stort system af relationer.

Inden for systemisk tænkning kan man skelne mellem to typer af relationer: De symmetriske relationer og de komplementære positioner.

Symmetriske relationer kan kendes ved, at to positioner betjener sig af samme handlemønster: Når ledelsen forsøger at få magt i en gruppe, reagerer de ansatte og deres fagforening ved at få magt i selv samme gruppe.

Komplementære relationer er kendetegnet ved, at der er forskellige handlemønstre, men de følger samme logik: Hver gang ledelsen styrer for stramt, så ender de ansatte med at gøre noget helt andet (Eller fortsætter med at gøre som de plejer, uanset hvad ledelsen i øvrigt befaler).

Rent teoretisk er det måske kun interessant for systemisk interesserede fagnørder at arbejde i dybden med at kunne sondre mellem forskellige typer relationer. For den mere praksis-orienterede er den vigtigste pointe den, at systemer og relationer har en tendens til at få deres eget liv. Vi bliver fanget ind i systemets egen logik og har svært ved at ændre den, når vi vil forandring.

Et sted at starte ved f.eks. konfliktløsning og -forebygning er derfor at fokusere på de relationer, I har på arbejdspladsen, frem for på dine kollegaer og medarbejdere. Sagt på en anden måde, det er langt nemmere at ændre adfærd, ændre relationer via nye teams eller at begynde at tale om tingene på nye måder, end det er at ændre på dine ansattes eller kollegaers livssyn, holdninger eller virkelighedsopfattelser. ■