

## Paper til Dansk Ledelsesakademis konference d. 6 - 7. december 2010

*af ph.d. stipendiat v. Institut for læring, uddannelse og filosofi samt udviklingskonsulent ved HR - Ledelse & kompetenceudvikling i Region Nordjylland, Anne Mølholm*

### **Organisering på tværs**

#### ***En refleksionsmodel til blinde pletter***

#### **Resume**

Artiklen beskriver en refleksionsmodel, der er en kobling mellem fire bevidsthedsniveauer og fem temaer, organisationer kan reflektere i, når de har ambitioner om innovation eller udvikling og samarbejde på tværs af systemer. Systemer kan være tværsektorielle, tværinstitutionelle eller et samarbejde mellem to afdelinger. Modellen er udviklet for at kunne undersøge blinde pletter, når opgaveløsningen skal organiseres på tværs af systemer.

#### **Introduktion**

Vi sidder som ledere og konsulenter til et møde for at finde ud af at løse de problemer, vi står overfor. Vi forhandler, strides og kæmper om, hvordan problemerne kan løses. Vi gik måske ind til mødet med en vished om, at hvis de andre bare løste deres opgave på den og den måde, så ville meget være hjulpet, men nej – de har ikke forstået. Vi gik måske ind til mødet med en parathed til at forsvare vores afdelings måde at løse opgaven på. Vi sidder til mødet og kæmper om, hvorvidt opgaven skal løses centralt eller decentralt. Vi kæmper om magten, status og positionering i rummet, fordi vi ved, at det har betydning for vores mulighed for indflydelse på den næste beslutning, eller hvorvidt ressourcerne tilfalder den ene eller den anden organisatoriske enhed.

Pludselig er der en, der længe har siddet tavs, der siger: "Hvis vi nu tilsidesætter vores egen afdelings behov for ressourcer og positionering og i stedet prøver at finde ud af, hvad der tjener opgaveløsningen bedst, hvad tænker vi så? Hvad er det egentlig for en opgave, vi er samlet om at løse? Skal vi prøve at undersøge, om den måde, vi hidtil har løst opgaven, gør, at vi sidder her i dag og forsøger at løse en række problemer? Skal vi prøve at finde ud af, hvad opgaveløsningen egentlig har brug for, vi gør, for at opgaven bliver håndteret på en mere bæredygtig måde? Vi l være med til, at vi for en kort stund slipper vore egeninteresser og vores afdelings interesser i det her, og vi sammen prøver at skabe noget, der virker på den lange bane?"

Med krisen i baghovedet, de utallige mislykkede forsøg på at skabe holdbare løsninger, samt med krav om innovation, er der noget, der tyder på, at flere og flere siger: "Jamen, hvordan gør vi så lige det? Vi har jo kun de redskaber, vi kender, og vi har prøvet alt...". Denne artikel er et bidrag til de praktikere, ledere og konsulenter, der er parate til at prøve noget andet, end det man plejer at gøre, og som er parate til at stille spørgsmålstegn ved den grundlæggende måde, systemerne hidtil har tænkt og handlet på.

Den tysk-amerikanske ledelsesteoretiker, Carl Otto Scharmer, beskriver vores samtid som "... en tid, hvor vores samfundsskabte institutioner og strukturer totalt har udspillet deres evner og forfejlet deres mål...Vores tids krise består i, at de gamle sociale strukturer og fortidens tænkemåde reelt er uddøende..." (Scharmer, 2008, s. 9). Spørgsmålet, der rejses i dette paper, og som søges besvaret med en refleksionsmodel, er:

- Hvordan kan organisationer strategisk set vælge en organisering, der understøtter opgaveløsningen bedst muligt?

## Teori og metode

Denne artikel er resultatet af et case-studie<sup>1</sup> af en organisatorisk sammenlægningsproces af flere institutioner. Studiet fokuserer på organiseringen af Videntcentre, der skal organisere viden på tværs af fag, professioner og institutioner. Som resultat af undersøgelsen har jeg udviklet en analyse-, refleksions- og dialogmodel. Modellen tager afsæt i Niklas Luhmanns systemteori og kombineres med Carl Otto Scharmers Teori-U. Hensigten med modellen er at understøtte en refleksion af blinde pletter, når organisatoriske enheder samarbejder, hvor udvikling er ønskværdig. Modellen kan kvalificere den strategiske tænkning, når ledelse fastlægger forventninger til, *hvordan* en opgave skal løses.

"...Blinde pletter findes i individer, grupper, institutioner, samfund og systemer, og de afslører sig i vores teorier og ideer i form af dybe epistemologiske og ontologiske antagelser". (Scharmer, 2008). Modellen er udviklet til at belyse, hvordan blinde pletter manifesterer sig i den måde, vi tænker organisering af opgaver på tværs. Organisering skal ikke kun ses som organisationens strukturer, men også den tænkning og den kommunikation, der fastlægger forventninger i bestemte mønstre. Blinde pletter viser sig som præmisser for beslutninger, uden at deltagerne er bevidste om det. Modellen skal understøtte en bevidstgørelse af beslutningspræmisser. Artiklen præsenterer grundtanken i modellen via fem mulige temaer. Temaerne er som sådan eksempler og ikke fyldestgørende. Temaerne reflekteres i fire forskellige bevidsthedstilstande for at anskueliggøre bevidsthedens forskellige fokusområder.

## Organisatorisk læring

Ifølge Luhmanns systemteori produceres der hele tiden forskelle og enheder og dermed blinde pletter, når psykiske såvel som sociale systemer iagttager. De blinde pletter, der er interessante for refleksion, er, hvor iagttagelserne hæmmer den intention eller ambition, organisationen har for opgaveløsningen. Hvis systemerne reflekterer de forudsætninger eller præmisser, opgaveløsningen bliver iagttaget på, har nye iagttagelser mulighed for at emergere og organisatorisk læring er mulig.

Ideen er, at beslutningstagere tager stilling til de præmisser, beslutninger skal træffes på. De præmisser, der styrer vores beslutninger, kan være produceret som iagttagelser i en endimensionel, en todimensionel, en tredimensionel eller en firedimensionel bevidsthedstilstand. Disse bevidsthedstilstande er fremanalyseret i case-studiet, men svarer til Scharmers opdeling i fire opmærksomhedstilstande i Teori U. De fire bevidsthedstilstande beskriver jeg som graden af refleksion i relation til handling<sup>2</sup>. Scharmer beskriver det som opmærksomhedstilstande "jeg'et" er i:

1. Endimensionel bevidsthedstilstand beskriver en handling-uden-refleksion (jeg-i-mig)
2. Todimensionel bevidsthedstilstand beskriver en refleksion-over-handling (jeg-i-det)
3. Tredimensionel bevidsthedstilstand beskriver en refleksion-i-handling (jeg-i-dig/os)
4. Firedimensionel bevidsthedstilstand beskriver et bevidst nærvær på en potentiel handling (jeg-i-nu)

Bevidsthedstilstanden eller systemtilstanden har betydning for de svar eller problemløsningsstrategier, systemerne får på deres spørgsmål. Svarene afhænger af den

<sup>1</sup> Case-studiet er en central del af min ph.d. afhandling, der i skrivende stund endnu ikke er afleveret.

<sup>2</sup> Luhmann anvender ikke handling som objekt for analyse, men hændelser og systemers selvreference. Jeg vælger alligevel at inddrage handlingsbegrebet, fordi praktikere ofte reflekterer i forhold til handling.

bevidsthedstilstand, der iagttages ud fra i iagttagelsesøjeblikket. Her følger en beskrivelse af de fire bevidsthedstilstande:

### ***Handling uden refleksion (jeg-i-mig)***

Handling uden refleksion er en endimensionel bevidsthedstilstand. Systemet er kun opmærksomt på sig selv som system, og de behov egoet eller systemet forsøger at få opfyldt. Systemet oplever sig ikke i relation med andre systemer, men handler med en slags sovende opmærksomhed på de informationer, der produceres af egoet. En handling uden refleksion er det, vi traditionelt forstår ved common sense. Der gør systemet, som det plejer, og handler ud fra de koder, systemet er vant til at iagttage med. Handlinger sker med reference til den system- og selvreference, der er i nuværende forventningsstrukturer. Systemet gør sig ikke læringsparat, fordi det ikke reflekterer over, hvorvidt de eksisterende forventningsstrukturer er tidssvarende eller matcher de problemkonstruktioner, der er gældende. Hvis systemet finder en anledning, kan det begynde at reflektere over systemets selvreference. Det vil ofte være en refleksion-over-handling.

### ***Refleksion-over-handling (jeg-i-det)***

En todimensionel bevidsthedstilstand opfatter systemet i relation med en omverden. Luhmann beskriver det som processuel refleksivitet over tid (før/efter) eller en refleksion over system/omverdensforholdet. Refleksion-over-handling er en 'bøjning' tilbage for at iagttage, det som er hændt, dvs. bagudrettet. Når problemstillinger ikke løses tilfredsstillende, kalder det på en refleksion for at kunne ændre handling. Refleksion-over-handling er hos psykiske systemer kognitive og mentale operationer i bevidstheden, hvor systemet tænker og analyserer med intellektet. I sociale systemer er det kommunikative, rationelle og fornuftsprægede analyser af handling, der giver mening og får tilslutning. Når bevidstheden udvides til at anvende kroppen og hjertet som indgangsdør, betegner jeg det for sanfleksion:

### ***Sanfleksion – (jeg-i-dig/os)***

Sanfleksion er mit bud på et begreb, der kan beskrive en forholden sig til kroppens sansninger, tanker og intentioner i handlinger. Det er en sammentrækning af begrebet 'sansning' og 'fleksion'. Pointen i begrebet 'sanfleksion' er en bøjning mod sanserne, hvor bevidstheden er knyttet til kroppen, når den udfører en bevægelse i overensstemmelse med sin intention. Begrebet ligger tæt op ad Donald Schöns begreb, "refleksion-i-handling", hvor praksisviden reflekteres i handlingen. Når praksis gøres bevidst i handlingsøjeblikket, kan neurovidenskaben hjælpe med at forklare, hvad det er, der sker.

### **Neurovidenskab som refleksionsteori**

Inden for nyere hjerneforskning forskes der i 'spejlneuroner'. Professor Joachim Bauer (2006) skriver i "Hvorfor føler jeg det du føler?":

"...Nerveceller i hjernen, der kan styre et bestemt forløb, f.eks. en handling eller en følelse, men som også bliver aktive, når det samme forløb bare iagttages hos en anden person, kaldes spejlnervceller eller spejlneuroner. Deres resonans sætter spontant, uvilkårligt ind, uden at der tænkes over det..."

Når to mennesker er sammen, kan den ene spejle sig i den andens bevægelser, følelser og intentioner via spejlneuroner, og vi kan opleve en resonans, en genklang hos os selv. Kommunikation foregår på et ikke-sprogligt plan.

Det er en forståelsesform, hvor de implicerede 'ved af' det, der sker, men hvor vi ikke tænker over, at det sker, fordi det foregår i samspillet mellem kroppen og rummet, som får mening i måden, vi bevæger os i det på<sup>3</sup>. Det er nerveceller i hjernen, som afkoder andres bevægelser og gør os i stand til at afkode den andens intention og forstå andre mennesker i en dimension, der rækker ud over tænkningen, idet det foregår hurtigere end tanker arbejder.<sup>4</sup>

Spejlneuronerne gør, at det er muligt at være fælles om øjeblikket. I en åbning for her-og-nu-sansninger kan vi opleve empatisk resonans (Hart, 2007), idet hjertets intelligens aktiveres. Når det sker, betegner udviklingspsykologen Daniel Stern (2004) det for *mødeøjeblikket*. Et øjeblik, hvor vi møder 'den anden', 'sig selv' eller verden. Konsekvensen af spejlneuronerne opdagelse er, at vi som mennesker er forbundne, og at kroppen indgår som et væsentligt element, når vi skal dele viden og lære.

### **Sensibilitetens læreproces**

Filosoffen Serres (1991) fremhæver også kroppens betydning i læreprocesser. Den blinde plet rummer en viden, der ikke udtrykkes eksplicit i iagttagelsesøjeblikket, men som alligevel er til stede i iagttagelsen, som kilde eller forudsætning. Det er en viden, som enten er gemt væk fra bevidstheden - hemmeligholdt - eller er udvidet i sjælen. Det er en viden, mange ikke er bekendt med findes eller regner for noget eller finder mening med, men som alligevel kan læres. Indgangsdøren er kroppen, men er ikke kroppen. Det er en viden, der ikke kan tilegnes gennem teorier og tænkning. Indgangsdøren hedder åbenhed og sensitivitet over for potentialer, som kan kontaktes med det, Scharmer kalder et åbent hjerte. Scharmer beskriver denne dimension som en åbning af hjertet, der betyder: "...at få adgang til og aktivere de dybere niveauer i vores emotionelle opfattelser. At lytte med hjertet betyder i bogstaveligste forstand at bruge hjertet og vores evne til forståelse og kærlighed som et redskab for opfattelse. Når vi når dertil, kan vi faktisk se med hjertet..." (Scharmer, 2008, s.151). Et åbent hjerte er en bevidsthedstilstand, hvor der ikke er forbehold over for andre eller en selv. Hvis det åbne hjerte kombineres med en åben vilje, udvider vi ifølge Scharmer bevidsthedstilstanden med endnu en dimension:

### **Potentiel handling - Bevidst nærvær (jeg-i-nu)**

Når bevidstheden tager den fjerde dimension i brug, er opmærksomheden skærpet på de forskelle og enheder, som er 'på vej igennem' det kollektive felt, systemet er en del af. Systemet er bevidst nærværende på det, der har mulighed for at emergere. Bevidstheden er rettet mod, hvordan systemerne selv er medskabere af det sociale system. Scharmer (2008) betegner det for 'presencing', der er en sammensmeltning af begreberne 'presence' og 'sensing': "...Det indbefatter at fornemme, rette bevidstheden mod og handle ud fra et nærvær i nuet og ens optimale fremtidige mulighed..." (Scharmer, 2008, s.16). Handling sker ud fra det højeste potentiale – det som iagttages som muligt, når systemet iagttager ud fra det højeste eller dybeste, systemet ved af. Vi sætter ego'ets vilje på sidelinjen og åbner vores vilje for det, som gerne vil igennem i feltet.

Nu, hvor jeg har præsenteret fire dimensioner af bevidstheden, vil jeg kombinere disse dimensioner med temaer, der kan være relevante at forholde sig til i en beslutningsproces om en organisering af innovation eller udvikling af en opgave, hvor flere systemer er involveret.

---

<sup>3</sup> Jeg anvender her Merleau Pontys begreb som rummet som en funktionshelhed, der udspænder mulige handlinger og ikke et rum som en beholder. Se Thøgersen, 2004, s. 131.

<sup>4</sup> Rizzolatti, 1998. kilde [www.skot.dk](http://www.skot.dk)

## **Temaer**

I processen med at fastlægge forventninger til et samarbejde og en opgaveløsning er ideen, at deltagerne bevidst kan arbejde sig hen imod og vælge den organisering og de beslutningspræmisser, der understøtter opgaveløsningen bedst muligt. De kan afstemme forventninger til samarbejdet og opgaveløsningen og fastholde sig selv og hinanden inden for de rammer, der er aftalt. Forventningsafstemningen fungerer da som et aftalegrundlag, der kan virke som systemets måde at regulere sine præmisser for organisering på. Det første tema, der er relevant at tematisere, handler om den fælles opgave og intentionen med opgaveløsningen:

### **Formuler intentionen med den fælles opgave**

En intention markerer en retning, uden at bestille et færdigt resultat eller nå et bestemt mål. Når mennesker/organisationer formulerer en retning og en fælles opgave, deltagerne har intentioner om at håndtere, kan der udspille sig forskellige scenarier afhængig af, hvilken systemtilstand iagttagelsen er iagttaget i. Når systemer formulerer en intention med opgaven, kobler deltagerne sig til en ambition om, at noget bliver anderledes. Der formuleres en selvbestemt retning for en organisatorisk læreproces.

De svar, der kommer af spørgsmålet: "Hvad er intentionen med vores fælles opgave?", afhænger af, hvilken bevidsthedstilstand intentionen og den fælles opgave er blevet iagttaget i. Den opmærksomhedstilstand, der opereres fra, sætter grænser for, hvad der kan iagttages, hvordan det iagttages, og hvorfor det iagttages. Der værdisættes afhængig af den valgte optik, men i og med opgaven gøres fælles muliggør det tre- og firedimensionele bevidsthedstilstande, men ofte starter refleksionerne i en endimensionel eller todimensionel bevidsthedstilstand, fordi de fleste er trænede til at bruge bevidstheden på denne måde.

### **Endimensionel bevidsthedstilstand**

Hvis deltagerne formulerer en intention i en endimensionel systemtilstand, er de optaget af ego'ets behov for anerkendelse og overlevelse. Systemets bevidsthedstilstand vil

- bevare det kendte og projicerer derfor sin model af verden ud i verden som den eneste gyldige
- dømme funktionalitet ud fra ego'ets selvopretholdelse og selvhævdelse
- søge at få behovet for anerkendelse af de kompetencer, vi besidder i forvejen, tilgodeset
- suboptimere den organisatoriske enhed, egoet ser sig som en del af
- forsøge at opfylde behovet for status, positionering, præstige og magt.

Læringstilgangen vil være præget af forventningsstrukturer, der fastholder det kendte – mere af det samme, bare bedre. Vidensgrundlaget i en endimensionel systemtilstand vil være præget af en objektivistisk ontologiserende tilgang til viden og vil derfor være optaget af en kvantitativ data-orienteret tilgang til informationer, der skal danne vidensgrundlag for beslutninger. Evidens, tal, statistikker og kvantitative analyser vil ofte danne vidensgrundlag for en beslutning. Magt-geometrien tænkes ud fra hierarkiets logik. Intentionen og opgaven vil iagttages ud fra en jeg-i-mig-tilstand.

### **Todimensionel bevidsthedstilstand**

Hvis deltagerne er optaget af en todimensionel bevidsthedstilstand, er deltagerne optaget af omverdens behov, internt såvel som eksternt omverden. Det kan være markedets behov, brugerens behov, medarbejderens behov etc. Behov opfattes som faktuelle behov; 'en ting' – et objekt, der kan tilfredsstilles ved at opfylde behovet. Vidensgrundlaget har en ontologiserende tilgang til viden. Informationer opfattes som fakta. Erkendelsesgrundlaget vil typisk operere i en

induktiv forståelse af informationsbearbejdning, hvor systemet er orienteret mod at opfylde behov i praksis. En organisations læreproces tilrettelægges i en lineær planlægningslogik og er efterspørgselsdrevet. Magtgeometrien trækkes ud til et decentralt beslutningsniveau, som kæmper mod den centrale instans i en tab/vind-logik. Intentionen med opgaven vil være præget af en skaffermentalitet til det decentrale niveau uden at have øje for helheden. Bevidsthedstilstanden vil i forhold til opgaveløsningen

- være optaget af det faktuelle og den objektive sandhed, som kan generaliseres
- dømme funktionalitet ud fra kundens behov
- have decentralisering/centralisering som en gennemgående forskel direkte eller indirekte
- forsøge at opfylde behovet for status, positionering, præstige og magt til det decentrale niveau.

Læringstilgangen vil være præget af at undersøge markedets og kundens behov og reagere på det i en lineær planlægningslogik. Viden- og beslutningsgrundlaget vil være præget af en objektivistisk ontologiserende tilgang til viden. Intentionen og opgaven vil iagttages ud fra en jeg-i-det-tilstand.

### **Tredimensionel bevidsthedstilstand**

Hvis deltagerne går ind i en tredimensionel bevidsthedstilstand, vil de være opmærksomme på, at opgaveløsningen indgår i en helhed, og elementerne er relateret i denne helhed. Derfor vil deltagerne være optaget af, hvad der er godt for opgaveløsningen, organisationen og den helhed, der udgør systemet, omverdenen og det fælles tredje (opgaven), samt hvordan relationerne er relateret til hinanden. Intentionen vil indholdsmæssigt

- være optaget af de mennesker, opgaveløsningen berører, og sætte sig i "den andens sted" med en empatisk resonans
- dømme funktionalitet ud fra helhedens behov – hvad er godt for opgaveløsningen og for organisationen som helhed?

Opgaveløsningen og den tilknyttede læringstilgangen vil operere i en cyklisk, systemisk tilgang til verden, hvor deltagerne er optaget af, hvordan præmisserne for handling produceres i de tanke- og handlemønstre, vi er en del af. Deltagere vil være optaget af 'blinde pletter' og innovative muligheder i ko-kreative fællesskaber på tværs af systemer samt mulig viden imellem systemer.

### **Firedimensionel bevidsthedstilstand**

Hvis deltagerne går ind i en firedimensionel bevidsthedstilstand, vil de være optaget af bæredygtighed i det kollektive felt. Deltagere iagttager viden, som ER i det kollektive felt, og som har mulighed for at emergere og tage form som mening, hvis deltagerne er åbne og lyttende over for det. Opmærksomheden er på potentialer for fremtidige iagttagelser og derfor også på innovation. Ud over en opmærksomhed på opgaven, helheden og organisationens behov er deltagerne i stand til at tilsidesætte egoets behov og opererer i stedet i en plussumslogik, hvor den kollektive bevidsthed er fremtrædende. Bevidsthedstilstanden vil

- være optaget af at lytte til, hvad den kollektive bevidsthed prøver at fortælle. Den feedback, som forsøger at blive hørt, vil blive opfattet som mulige forskelle og enheder, der kan have relevans, og som må undersøges
- dømme funktionalitet ud fra en bæredygtighedsfilosofi – hvad er godt for opgaveløsningen, for organisationen og for den større helhed
- have en åbning for medfølelse og operere ud fra tillid

Læringstilgangen vil operere i en værenslogik, der opererer i nuet. Deltagerne er optaget af, hvilket system vi er en del af, hvad systemets tanke- og handlemønstre gør mod systemet – og hvordan det er muligt at ændre ved at kontakte en dybere mening med opgaveløsningen og koble sig på

det. Opgaven ses i en større sammenhæng. Derfor går deltagerne efter at udvikle opgaven på opgavens betingelser og ikke på snævre organisatoriske eller personlige interesser.

Intentionen og den fælles opgaveløsning er nøglen til, hvordan det er hensigtsmæssigt at organisere mere handlingsorienterede aspekter af opgaveløsningen. Et væsentligt aspekt er, hvordan og hvorfor andre vil tilslutte sig intentionen og opgaveløsningen. Derfor er et tema for kommunikationen opgaveløveløsningens tilkoblingsduelighed og tilslutningsværdi.

### ***Tilslutningsværdi***

Når en opgave bliver håndteret og løst, vil den i et funktionelt perspektiv have en værdi for nogen eller for noget. Vi kan tale om en tilslutningsværdi, hvor spørgsmålet er, hvem der tillægger opgaveløsningen værdi, hvordan den tillægges værdi, og hvorfor den tillægges værdi. En undersøgelse af tilslutningsværdien er en undersøgelse af, 'hvorfor' opgaven skal løses på den tiltænkte måde, hvad systemerne vil gøre for at sikre sig denne tilslutningsadfærd, og hvorfor systemerne vil gøre det. Er det, fordi systemet

- får noget (personligt eller organisatorisk) ud af at tilslutte sig, eksempelvis magt, anerkendelse, status, positionering. Tilslutningsværdien vil være funderet i systemets egeninteresser, og magt som dominans er en mulighed.
- kan se en værdi i at interessere sig for omverdenen, fordi systemet ser, at systemet er afhængig af omverdenen for selv at overleve som system. Systemet orienterer sig mod kunderne og markedet og konkurrerer mod andre systemer. Tilslutningsværdien vil ligge i en noget-for-noget-logik (nulsumslogik).
- ser relationen med andre systemer/den anden for at kunne løse opgaven og er derfor interesseret i at sætte sig ind i den andens verden, for at opgaven kan løses i en helhedstænkning. Opmærksomheden kan være funderet i en plussumslogik og en fællesskabsmentalitet, der har fokus på, hvad der er godt for opgaveløsningen og for organisationen eller det sociale system som helhed. Tilslutningsværdien vil ligge i ligeværdighed i relationen, hvorfor partnerskabsrelationer vil være mulige.
- er optaget af at sanse det mulige i det kollektivt felt, systemet er en del af. Systemet vil se sig som et element i et større system og se, at det lille system kan tage ansvar for at påvirke det store system. Systemet vil være optaget af, hvilke læringspotentialer der ligger i det kollektive felt, og hvad der er 'på vej' igennem til at kunne blive afprøvet i handling. Tilslutningsværdien vil ligge i bæredygtige innovative øko-systemer.

Et andet tema, der kan belyse de blinde pletter, er måden, vi kommunikerer på og forholder os til det sociale samspil.

### ***Kommunikation og samspil***

Når systemer skal udvikle sin systemtilstand – sin viden - er forstyrrelser fra andre systemer ifølge Luhmann en forudsætning for læring. Kommunikation er nødvendig for at kunne forhandle mening med andre systemer. Denne kommunikation kan have forskellige kendetegn, afhængig af hvilken systemtilstand kommunikationen foregår i:

I en endimensionel systemtilstand kredser kommunikationen om systemets egne meninger. Kommunikationen vil være præget af fraser og overtalelse. Lytteniveauet vil bære præg af, at vi hører det, vi forventer at høre. Kommunikationen i den todimensionele systemtilstand vil være præget af diskussion, hvor det er argumenterne, der tæller, og hvor det handler om at 'vinde diskussionen' og få ret. Kommunikationen i den tredimensionelle bevidsthedstilstand er præget af

dialog og resonans, hvor hvert system tilkendegiver, hvad systemet er optaget af og spørger undersøgende til andre systemers iagttagelser. Sansning bliver en integreret del af kommunikationen. Deltagerne vil værdisætte dialog, feedback og resonans for at undersøge de forskelle, der måtte dukke op i kommunikationen. Kommunikationen i den firedimensionale bevidsthedstilstand opererer i et bevidst nærvær, hvor væren i nuet og alt, hvad der måtte være i dette nu og i det kollektivt felt, har mulighed for at indgå i en skabende ko-kreativ proces. Kommunikationen er optaget af potentielle muligheder for opgaveløsningen til fælles bedste og vil være præget af en intens, skabende lytning til mulige forskelle og enheder, der kan emergere i kommunikationen.

Det fjerde tema, der ofte indeholder blinde pletter, når systemer vil organisere en opgaveløsning på tværs, er, hvordan systemerne forventer at bearbejde information og udøve ledelse af, hvordan viden skal tage form og udvikle sig i gennem informationsbearbejdningsprocesser i og mellem systemerne.

### **Processer - informationsbearbejdning og ledelse**

Modellen tager afsæt i, at systemer er autopoetiske. Når vi taler om organisationer, danner organisationer sig selv igennem beslutninger. Hvorvidt en organisation kan lukke sig som system og opretholde sin autopoiesis, afhænger af organisationens kompetence til at omforme usikkerhed - opløse usikkerheder og genskabe dem ved hjælp af beslutninger (Luhmann, 2000, s. 151).

Når organisationer vælger en måde at bearbejde informationer på, er det også en måde at vælge en beslutningsproces på. Denne bearbejdningsproces kan forventes i forskellige kommunikationsveje, tankeprocesser og handlemønstre, som mere eller mindre optimalt understøtter den funktion, systemet forstår sig selv ud fra. Når systemer har til hensigt at udvikle sig – udvikle organisationen og dets opgavehåndtering - er informationsbearbejdningen en grundfigur, som kan hæmme eller fremme udviklingsprocessen. Hvis systemerne får belyst de blinde pletter, der ligger i informationsbearbejdningsprocesserne, kan systemet tage stilling til, om det er hensigtsmæssigt at skifte bearbejdningsproces. De fire bearbejdningsprocesser har et erkendelsesideal, der optræder i følgende mønstre:

Endimensionel informationsbearbejdning har hierarkiet som grundfigur. Informationer bearbejdes i en top-down proces, hvor princippet for informationsbearbejdning er deduktion. Det er en forestilling om, at en instans formulerer, og en anden udfører eller implementerer i handling. Der er en adskillelse mellem den formulerende og den handlende instans. Systemet oplever sig adskilt fra andre systemer.

I en todimensionel informationsbearbejdningsproces orienterer systemet sig mod omverdenen som et objekt. Informationer bearbejdes i en botten-up proces, hvor princippet for informationsbearbejdning er induktion. Formuleringen tager afsæt i eksemplet, i praksis, og danner en teori, en formulering af denne praksis. Der er fortsat en adskillelse mellem den handlende og den formulerende instans, men genstanden eller omverdenen er nu blevet centralt for iagttagelsen. Systemet ser sin omverden, men i en adskillelse mellem system og omverden.

I tredimensionel informationsbearbejdningsproces bliver *relationen* mellem system og omverden et fokusområde. Det er *processerne* mellem systemerne, der udgør den tredje dimension. Derfor er der ikke mere en adskillelse, men en forbundenhed mellem systemerne. Informationsbearbejdningen foregår i en vekselvirkning med abduktionen som princip for informationsbearbejdningen. Informationerne hentes i det relationelle og i processerne.

I en firedimensionel informationsbearbejdningsproces inddrager systemet sig selv som system i relation med andre systemer og ser systemet forbundet med et kollektivt felt af systemer.

Informationsbearbejdningen foregår som en transformationsproces med en kærlighedskraft eller en bevidsthed, der arbejder i en højere frekvens af energi. Bevidstheden vil bearbejde informationer i en abduktiv tilgang til informationer, hvor informationerne kan komme mange steder fra.

Det femte tema, der kan være væsentlig for at organisere en opgaveløsning på tværs af systemer, er, hvordan systemerne skal regulere adfærd og viden, så styringslogikken understøtter den intention og den opgaveløsning, der er ønskværdig.

### **Styringslogik**

Det, som opretholder en organisation, er strukturelle mønstre, dvs. generaliserede forventninger (Luhmann, 2000, s. 405). Organisering skal i denne optik ses som strukturdannelser, der hele tiden er til forhandling i kommunikationen, men hvor organisationen alligevel forsøger at fastlægge forventninger i nogle mere varige forventningsstrukturer.

Når organisationer vil i en bestemt retning, giver det mest værdi, hvis organisationsmedlemmer, interessenter og andre organisationer understøtter det i deres kommunikation, adfærd, holdninger, iagttagelser etc. Organisationer vælger derfor en måde at styre dette på. Spørgsmålet er derfor, hvorvidt den valgte styringslogik matcher den intention og den opgaveløsning, systemerne forventer. Går vi videre med at operere i de fire dimensioner, vil der indenfor styringslogikker også optræde forskellige grundfigurer. I en organisatorisk sammenhæng betegnes det ofte for management (Peter Drucker, 1909-2005).

### **Endimensionel styringslogik**

En endimensionel styringslogik er en centerdrevet styringslogik, hvor en central instans opererer ud fra en forestilling om at have kontrol over helheden. Programmer, der kan kontrollere, bliver vigtige styringsparametre. De programmer, der vælges til at styre ansattes adfærd, kan være kvalitetsstandarder som kontrolredskaber, tidsstudier, tidsstyring og arbejdsdeling, hvor deltagerne ikke kan se helheden. I managementlitteraturen er Taylor grundlægger af Scientific management, hvor logistikken er styrende. Det handler om: "Works smarter, not harder" ved at standardisere, synkronisere og specialisere.

Kommunikationsvejene opfattes som kommandoveje – oppefra og ned, hvor personer forventes at handle inden for den ramme, der er udpeget som deres arbejdsområde – og ikke bevæge sig uden for arbejdsområdets og organisationens klare grænse. Styringslogikken kan eksempelvis hedde "følg eller forklar".

### **Todimensionel styringslogik**

Den todimensionelle styringslogik er periferidrevet og decentralt organiseret. Her er det markedets og kundes behov, der bestemmer ydelsen. I Lean-filosofien organiseres logistikken efter et træk-princip, hvor det er efterspørgslen, der skal styre lageret, ansattes adfærd og produktionen. Serviceydelser kan styres efter en 'bestil-og-udfør-model', hvor forestillingen er, at udførefunktionen ved, hvad ydelsen kan bestå af, når den er bestilt, fordi der tænkes i hyldevarer.

Når behov bliver en gennemgående styringsparameter, er management optaget af menneskers behov. I managementlitteraturen tales der om Human Resource Management. De programmer, der vælges er f.eks. medarbejderudviklingssamtaler, personlighedstests og tilfredshedsundersøgelser for at kunne styre efter organisationsmedlemmernes behov og tilfredshed med jobbet. Kommunikationsvejene i en organisation foregår i fora som MED-udvalg og samarbejdsudvalg, hvor medarbejdere kan få medindflydelse på deres arbejdsliv. Dvs. at der er en forestilling om en buttum-up-proces, hvor ansattes behov kan repræsenteres i et udvalg.

### **Tredimensionel styringslogik**

Når styringslogikken bliver tredimensionel, styres der efter et fælles tredje, eksempelvis værdier eller visioner. Værdibaseret ledelse kan styre organisationsmedlemmernes relation til opgaveløsningen gennem en forholden sig til værdierne og de handlinger, der understøtter eller afviger fra værdierne. Etik og moral bliver vigtige styringsparametre. Refleksiv dialog og anerkendende kommunikation tages i brug for at få organisationsmedlemmer til at forstå, hvordan værdierne kan føres ud i praksis. Netværk og partnerskaber ud fra et ligeværdighedsprincip er de fremherskende organiseringsprincipper, hvor relationen og tilliden er centrale for at få et konstruktivt samarbejde om opgaveløsningen.

### **Firedimensionel styringslogik**

En firedimensionel styringslogik er præget af, at opgaven tjener et højere formål for helheden. Der tales om bæredygtighed, Corporate Social Responsibility, energibesparende og miljørigtige ydelser, der tjener et højere formål end økonomisk profit og vækst. Organisationer styrer med en åben vilje for, hvad der bedst for helheden. Organisationsmedlemmer er i interaktion med helheden, har medfølelse og styrer i selvorganiserende systemer ud fra en kontakt med en kilde eller et højere formål. Organisationsmedlemmer er åbne over for det, der emergerer, og som fremtidens opgaveløsning har brug for, hvis situationen viser sig anderledes.

### ***Modellen***

Formålet med disse temaer for analyse-, refleksion og dialog er som nævnt, at deltagerne har mulighed for at gøre de blinde pletter bevidste og bevidst vælge, hvilken bevidsthedsdimension, der skal danne præmis for de beslutninger, der bliver truffet. Modellen har som mål at øge opmærksomheden på de præmisser, der ligger som jokere i beslutninger. Spiller beslutningstagere joker-kortet og gør sine blinde pletter bevidste, kan spillet give værdi for opgaveløsningen, for organisationerne og for helheden. Det er som sådan en model for strategisk refleksion. Sat på model kan en dialogmodel for den strategiske tænkning se sådan ud:

**Referencer:**

Bauer, Joachim: *Hvorfor føler jeg det du føler?* 2006

Luhmann, Niklas: *Sociale systemer*, Hans Reitzels Forlag, 2000

Hart, Susan: Dansk Psykolognyt, nr. 11, 2007

Hart, Susan: *Den følsomme hjerne*, Hans Reitzels Forlag, 2009

Scharmer, Carl Otto, *U-teori, lederskab der åbner fremtiden, mod en ny social teknologi – presencing*, Ankerhus Forlaget, 2008

Serre, Michael: *The Troubadour of Knowledge*, 1991

Stern, Daniel N: *Det nuværende øjeblik i psykoterapi og hverdagsliv*, Hans Reitzels Forlag, 2004

Thøgersen, Ulla: *Krop og fænomenologi. En introduktion til Maurice Merleau Pontys filosofi*, Systime Academic, 2004

## Analyse- refleksions- og dialogmodel for strategisk tænkning

