

Gitte Haslebo  
(2004)

# RELATIONER I ORGANISATIONER



## 1. INDLEDNING

I realismen baserer vi os på en antagelse om eller en tro på, at viden er objektiv. I socialkonstruktivismen, derimod, tror vi på, at viden er en social konstruktion, hvis indhold er gyldigt, så længe det sociale fællesskab er enig om det.

Realismen er en dør, der åbner op for en verden, der er præget af hverdagsopfattelsen og af den traditionelle psykologis videnskabelige tankegang.

Socialkonstruktivismen er en dør, der åbner op for en verden, hvor forståelse af virkeligheden ses som kulturelt skabt gennem kommunikation mellem mennesker.

Det er et faktum, at negative begivenhedsforløb udspilles igen og igen, selvom ingen af de implicerede personer ønsker det. Ledere undrer sig. Medarbejdere undrer sig. Og konsulenter undrer sig. Hvordan kan det være, at uønskede begivenheder i organisationer kan være så vedholdende? Gitte Haslebos bud er, at vi skaber begivenhederne gennem vores handlinger og det sprog, vi bruger til at tale med hinanden om det, der sker.

Målet er derfor at udvikle et mere respektfuldt, rummeligt og kraftfuldt sprog, der kan hjælpe de forskellige aktører i og uden for organisationen til at sprænge rammerne for deres tænkning og skabe en ny virkelighedsforståelse, der indeholder flere perspektiver og flere nyttige handlemuligheder.

## 2. DET ENKELTE ORGANISATIONSMEDLEM

Det individfocuserede sprog hænger sammen med realismens erkendelsesteori, hvori indgår en overbevisning om eksistensen af en objektiv virkelighed.

Det centrale spørgsmål er: Hvordan bærer vi os ad med at forstå andre medlemmer af organisationen? Svaret er, at det afhænger af valget af erkendelsesteori!

I hverdags sproget er vi optaget af at beskrive, forstå og forklare begivenheder i organisationer ved aktørernes individuelle særpræg, som kan være deres personlighed, motivation, følelser, holdninger, interesser, hensigter m.m. En af de centrale spørgsmålstyper i hverdagsopfattelsen er HVORFOR-spørgsmål.

Personligheden betragtes som (1) noget grundlæggende ved det enkelte individ (2) noget meget stabilt (3) en sammenhængende helhed og (4) personlighed og adfærd hænger sammen.

I vores umiddelbare oplevelse af andre mennesker skelner vi ikke mellem registrering og fortolkning. Vi tillægger andre menneskers handlinger en hensigt eller mening. Personlighedsbegrebet fungerer som den knage, vi kan hænge vore fortolkninger op på. Og det giver inden for hverdagsopfattelsen ro og tryghed at kunne forklare andres handlinger med deres personlighed. Hverdagsopfattelsen giver os lov til at stille andre til regnskab.

Men der kan rejses en række spørgsmål om, hvorvidt det er meningsfuldt og hensigtsmæssigt at bruge personlighedsbegrebet og andre begreber inden for intrapsykiske fænomener til at beskrive og forklare begivenheder og handlinger.

I et socialkonstruktivistisk perspektiv ses personlighed ikke som noget, der "sidder" i personen, men som et kendetegn ved den sociale interaktion, personen indgår i. Personen består snarere af en mangfoldighed af "selv'er", der hver har sin identitet og sin stemme. Det bærende i denne tankegang er, at selv og identitet skabes i relationer mellem mennesker.

En persons selv dannes i samspil med andre. McNamee og Gerken tager om "de internaliserede andre" som et udtryk for de mange selv'er og identiteter, som den enkelte person har med sig fra sit samspil med andre mennesker. Den enkelte person kan derfor tale med mange forskellige stemmer og fremtræde på mange forskellige måder afhængig af situationen og de andre, tilstedeværende personer.

En handling har ikke mening i sig selv, men skabes i relationer. Den får først mening i en kontekst, hvor andre aktørers handlinger er med til at tillægge den mening.

Lederens handlinger og den stemme, han eller hun taler med, er påvirket af den pågældendes medlemskab af grupper og vedkommendes roller. Til et medlemskab hører en eller anden form for forpligtelse og loyalitet, som det kan være vigtigt at få fat i, hvis lederens eller medarbejderens handlinger skal forstås.

Hvor ræsonnementerne om hverdagsopfattelsen gik på, at problemet "sidder" i et velafgrænset system, så er tankegangen her vendt på hovedet: Når problemet er defineret som fx samarbejdsproblemer i en afdeling eller inkompetent ledelse, hvilket system vil det så være hensigtsmæssigt at arbejde med. Man må vælge sig sin kontekst.

Når organisationsmedlemmer bruger det individualiserende hverdagsprog, er det ikke, fordi de har fjendtlige hensigter. Det bruger det sprog, der er en integreret del af den vestlige kultur og også det mest udbredte i organisationer. Intentionerne er gode, men konsekvenserne af sprogbrugen er ofte negative, fordi

- sproget skaber afstand mellem den, der beskriver, og den, der bliver beskrevet
- det individualiserende hverdagsprog medvirker til at svække den beskrevne persons selvværd
- der er en tendens til, at den negative stempling, der ofte er resultatet af hverdagssproget, skaber negative, selvopfyldende profetier.

### 3. BEGIVENHEDER I ORGANISATIONER

Hverdagslogikken starter der, hvor der er noget, vi ikke forstår. Vi mangler en forklaring. Det første vi gør, er at ordne handlinger og begivenheder som perler på en snor. Vi udvælger, hvad vi ser, og ordner det i en tidsmæssig rækkefølge. At udpege årsager og placere skylden er tankeprocesser, der kommer helt af sig selv. Disse tankeprocesser skaber orden i en kaotisk strøm af begivenheder, og det giver os tryk og afdækning, hvor skylden skal placeres:

valg af startpunkt ==> årsag ==> skyld ==> hensigt ==> ansvarsfralæggelse

Pointen er, at lysten til at lære af egne fejl, har meget svære vækstbetingelser i organisationer, hvor tænkning, diskussioner på møder, belønningssystemer m.m. er præget af den lineære forklaringsmodel og det individualiserede hverdagsprog.

Vores hverdagsopfattelse udspringer af det filosofiske standpunkt, at der findes en objektiv virkelighed. Vi støtter os til videnskaben for at finde frem til generelle lovmæssigheder. Spørgeskemaer om trivsel, tilfredshed m.m. har i en årrække været meget anvendte. Når metoderne anvendes, er intentionerne de bedste. Men konsekvenserne er ofte sørgelige og meget omkostningsfulde for de involverede organisationsmedlemmer og for organisationen.

Objektivisme er rettet mod at forstå den ydre verden med henblik på at kunne beherske omgivelserne. Subjektivisme er rettet mod den indre verden - det, der skaber personens mening og værdi. Både objektivisme og subjektivisme baserer sig på en opfattelse af det enkelte menneske som adskilt fra sine omgivelser. Men der er en tredje mulighed, hvor der lægges vægt på at se mennesker som en del af omgivelserne. Det er gennem interaktioner med omverdenen at vores erfaringer struktureres, kategoriseres og begrebsliggøres. I stedet for at se sandhed som knyttet til objektivitet, taler man om de mange sandheder. Man kan sige, at vi "opbygger en uhyre omfattende mængde sandheder, som spiller en rolle for vores hverdag".

I socialkonstruktivismen er det filosofiske standpunkt, at den virkelighed, vi opfatter, konstruerer vi gennem sprog og interaktioner i et samspil med andre mennesker. Sproget bruges ikke til at afspejle en allerede eksisterende virkelighed, men fungerer derimod som et redskab, der inviterer os med ind i sociale relationer. Forståelse ses som en skabelse af mening gennem forhandling med andre mennesker i bestemte kontekster.

I stedet for "objektiv gyldighed" foreslår Gerken "Empirisk gyldighed" forstået som en pålidelig sammenhæng mellem ord og handlinger i bestemte kontekster i et meningsfællesskab.

Valget af erkendelsesteori er med til at forme vores samspil med andre mennesker. Den lineære forklaringsmodel udspringer af realismen, mens den cirkulære forståelsesform hænger sammen med socialkonstruktivismen. Der er tale om to uforenelige måder at forstå på. Vi er nødt til at vælge. Når vi bruger den lineære forklaringsmodel, så er vi optaget af at finde frem til årsagerne til de handlinger og begivenheder, der udfolder sig i organisationer. Men placering af skyld, bedømmelse og fordømmelse skaber afstand mellem mennesker.

Måden at tænke på, er med til at adskille organisationsmedlemmerne fra hinanden og svække de indbyrdes relationer. Interessen for at finde årsager erstattes af en interesse for at opdage den gensidige påvirkning mellem aktørers handlinger og finde ud af egen andel i og medvirken til, at netop disse mønstre blev skabt. Den cirkulære forståelsesform inviterer til nysgerrighed. Måden at kommunikere på, tydeliggør den gensidige afhængighed mellem organisationsmedlemmer, som Gerken kalder forbundethed, og inspirerer til fælles læring og dialog. De indbyrdes relationer styrkes og videreudvikles.

#### 4. TID I ORGANISATIONER

De græske filosoffer opererer med forskellige former for tid, nemlig:

- aion, der betyder altid - nuet uden en fortid eller en fremtid
- kronos, der står for den målelige og opdelelige tid, der bevæger sig fra fremtiden, gennem nutiden og til fortiden
- kairos, der står for tid som en meningsskabende ramme om vores liv. Begivenheder har en begyndelse og en slutning. De opleves som et hele, og kan ikke nedbrydes i analytiske enkeltdele.

Kronologisk tid er objektiv tid, der registreres af autoriserede ure. I hverdagsopfattelsen er præcise tidsangivelser og viden om varighed vigtigt for, at vi kan navigere i strømmen af begivenheder.

Objektiv tid i hverdagsforståelsen forstås deterministisk: Begivenheder i fortiden bestemmer, hvad der sker i nutiden, som igen bestemmer, hvad der sker i fremtiden. Objektiv tid og den lineære forklaringsmodel hænger således tæt sammen.

Objektiv er i den vestlige verden stærkt beslægtet med social tid, hvor forståelsen af tid baserer sig på tidens instrumentelle værdi. Vi bruger tid til at organisere vore aktiviteter. Tidsplanlægning og villigheden til at indrette egne aktiviteter i forhold til andres er en vigtig forudsætning for, at organisationer kan eksistere.

Den sociale tids disciplinering af de ansatte og troen på beherskelsen af den ydre verden kan ses som en nødvendig forudsætning for en effektiv produktion.

Tid opfattes som en relativ bevægelse set i forhold til os selv med fortiden bag os og med fremtiden foran os.

I den vestlige verden opfattes tid først og fremmest lineært, men der findes også forestillinger om tiden som cirkulær forstået som rytmisk tilbagevendende - fx forståelsen af årtiderne. Den lineære tid ses som irreversibel.

Bateson hævder, at ethvert budskab, begivenhed, oplevelse, handling mv. kun kan forstås inden for den sammenhæng (kontekst), der rammer den ind. Vi er nødt til at kende konteksten for at forstå meningen. Tidsplacering, varighed, tidsperspektiv er alle vigtige kontekstmarkører for at forstå handlinger og begivenheder.

I den anderkendende forskning arbejdes der med den "omvendte" tidsmæssige bevægelse som vejen til at skabe udvikling. I stedet for at bevæge sig fra fortid til nutid til fremtid (sådan som det sker i planlægning baseret på lineær tid) anvendes først og fremmest metoder, der er velegnede til at udarbejde konkrete forestillinger om en ønsket fremtid.

I en socialkonstruktivistisk tilgang til udvikling har vi således brug for tidsbegrebet "kairos" og for grundigt at overveje valget af tidsperspektiv i forhold til det, vi har gang i.

## 5. NARRATIVER I ORGANISATIONER

Narrativet eller historiefortællingen er en måde at organisere vores oplevelser på.

Inden for hverdagsforståelsen fortælles historier som nøgterne, objektive og upartiske beskrivelser af et tidsbestemt forløb i den ydre virkelighed. Aktørerne indgår i bestemte roller. Begivenheder ordnes i tidsmæssig rækkefølge på basis af en kronologisk og lineær tidsopfattelse. Den lineære historie har den vigtige funktion at retfærdiggøre handlinger. Den måde, historien fortælles på, fastlåser aktørerne i et bestemt verdensbillede og forstærker retfærdiggørelsen af egne handlinger.

I et socialkonstruktivistisk lys formes og fortælles historier i sociale interaktioner. En historie fortælles på forskellig måde afhængig af kontekst og relationer.

I den narrative terapi tages der udgangspunkt i den livshistorie, som klienten fortæller. Formålet er først at de-konstruere livshistorien og derefter re-konstruere den på en måde, der giver klienten større selv-værd og indflydelse på sit eget liv. Både i terapi og i konsultation af organisationer er det vigtigt at fremme en adskillelse mellem problem og person. I systemiske konsultationer er det hensigtsmæssigt at arbejde med positionsbevidsthed og perspektivskift som veje til at udforske problemet, opdage sig selv i mønstret af begivenheder, træde ind i rollen som aktør, formulere ønsker og tage ansvar.

I systemisk konsultation er det imidlertid vigtigt at invitere organisationsmedlemmerne ind i en cirkulær forståelsesform og til at arbejde på metaplan i forhold til de problemer, organisationsmedlemmerne oplever. Focus skal være på organisationsmedlemmernes erkendelsesprocesser: Hvordan ved vi det, vi mener at vide?

Når historien fortælles inden for den lineære forståelsesform, sker det som en saglig beskrivelse af tidsmæssigt ordnede begivenheder. Forudsætningen er, at historien er sand. Når historien fortælles inden for den cirkulære forståelsesform, er aktørerne bevidste om, at iagttageren forfatter og fortæller historien ud fra en bestemt position.

Når det drejer sig om organisationsudvikling, er det et vigtigt opmærksomhedspunkt at lytte til moralen i organisationsmedlemmernes historier. Det gælder om at skabe situationer, hvor organisationsmedlemmerne bliver inviteret til at fortælle deres historier på nye og mere positionsbevidste måder. Konsulenten kan hjælpe ved at stille spørgsmål, der udspringer af den cirkulære forståelsesform.

## 6. ORGANISATIONER

I vores hverdagsopfattelse og i størstedelen af litteraturen om organisationsteorier er det en grundlæggende antagelse, at en given organisation er en genstand, der kan benævnes og beskrives på en entydig og objektiv måde. Der findes et væld af videnskabeligt funderede klassifikationssystemer til beskrivelse af organisationer.

Anvendelsen af videnskabelige klassifikationssystemer er nært forbundet med en diagnostisk tankegang og med hverdagsforståelsen og den lineære forklaringsmodel. Skiftet til socialkonstruktivisme er en bevægelse fra et statisk begreb om en struktureret organisation til en mere dynamisk opfattelse og en vægtforskydning fra organisationen som en ting, der kan benævnes, til organisationen som en løbende proces skabt af ens medlemmer.

Den anerkendende udforskning repræsenterer et meget klart alternativ til den lineære forståelsesform og dens mangelsprog og har været en meget betydelig inspirationskilde for forfattere, ledere, konsulenter, behandlere m.m. overalt i verden. Videreudviklingen af socialkonstruktivismen består i at rette søgelyset med vore begrebers fremadrettede karakter.

Cooperrider og Srivastva ser organisationen som et heliotropisk system - som et system, der ligesom planter vokser i retning af solen eller lyset:

- Organisationer er konstruktioner, der er skabt af det bekræftende og anerkendende sind. Alle handlinger i en organisation er kædet sammen med forventninger til og positive billeder af fremtiden.
- Uanset den tidligere historie er det muligt at genskabe og omforme stort set alle organisatoriske handlemønstre
- De handlingsvejledende forestillinger om fremtiden er dybt forankrede i den indre dialog i organisationen
- Organisationer er heliotropiske i den forstand, at de organisatoriske handlinger har en overvejende automatisk tendens til at udvikle sig i en retning af de positive forestillingsbilleder
- Det er muligt i organisationer bevidst og planlagt at fremme udviklingen af positive forestillingsbilleder

og de slutter med at definere en "sund organisation" som en organisation, der er kendetegnet ved, at den rummer mindst dobbelt så mange positive som negative forestillinger i organisationens indre.

Borum arbejder med forskellige strategier for organisationsændring, nemlig:

1. Den teknisk-rationelle ændringsstrategi. Her sammenlignes organisationen med en maskine.
2. Den humanistiske ændringsstrategi. Den er opstået som en reaktion mod og kritik af den teknisk-rationelle tilgang.
3. Den socialkonstruktivistiske tilgang til organisationsudvikling.

Hvor der i den teknisk-rationelle strategi satses på reparation og udskiftning af dele og i den humanistiske ændringsstrategi på uddannelse og træning, så handler det i den socialkonstruktivistiske tilgang om at samskabe en ny virkelighed gennem fælles udforskning og dialog.

## 7. KOMMUNIKATION I ORGANISATIONER

Evnen til at kommunikere defineres som "at være i stand til at fremføre et budskab på en måde, så mennesker let kan forstå og acceptere det". I de traditionelle teorier drejer kommunikation sig om at sende og modtage budskaber.

I organisationer er det vigtigt at skelne mellem "need-to-know" og "nice-to-know"

Inden for hverdagsforståelsen er der stor opmærksomhed på, at en række kvalitetskrav skal være opfyldt, for at der er tale om en god kommunikation. Et af de overraskende resultater, der har vist sig i forskning om interpersonel kommunikation, er påvisningen af, at 7% af det opfattede budskab stammer fra opfattelsen af ordene, 38% fra oplevelsen af afsenderens stemme og 55% fra fortolkningen af afsenderens kropssprog.

Ledelse handler primært om kommunikation.

Watzlawick, Beavin & Jackson gør rede for 3 forskellige måder at studere menneskelige kommunikation på: Man kan være optaget af (1) syntaksen, af (2) semantikken eller (3) det pragmatiske aspekt: Hvordan kommunikation påvirker adfærd. Det sidste - primært - peger frem på nogle grundsætninger:

1. Det er umuligt ikke at kommunikere. I sammenhænge, hvor to eller flere personer indgår, virker al adfærd som kommunikation
2. Enhver kommunikation har både et indholds og et relationsaspekt. Enhver kommunikation giver information og inviterer til handling. Jo mere uklart relationen er defineret, jo vanskeligere er det at formidle et indhold, uden at der opstår misforståelser.
3. Relationens karakter afhænger af, hvordan aktørerne punktuierer rækkefølgen af budskaber. Det er en del af hverdagsopfattelsen og den lineære forklaringsmodel, at hver aktør punktuierer rækkefølgen af begivenheder, dvs. vælger et starttidspunkt og en handling, som var "den første". Forskellig position lægger op til forskellig punktuering. Forskel i punktuering er med til at vanskeliggøre kommunikation og konflikthåndtering, så længe den lineære forståelsesform fastholdes.
4. Mennesker kommunikerer både digitalt og analogt. Analog kommunikation handler om at henvise til genstande eller fænomener ud fra overensstemmelse eller lighed. Når det drejer sig om relationer, baserer vi os næsten udelukkende på analog kommunikation. Watzlawick, Beavin & Jackson når frem til den interessante pointe, at vi betjener os af 2 forskellige sprog til at håndtere indhold og relation. Det digitale sprog egner sig til at håndtere store informationsmængder på en præcis,

logisk og abstrakt måde. Det analoge sprog egner sig til at håndtere helheder og er mere konkret. Den store udfordring i kommunikation mellem mennesker er at oversætte mellem de to sprog, hvilket kan være vældig svært.

5. Alle udvekslinger af kommunikation er enten baseret på ligheder eller forskelle. Relationen formes af de positioner, som aktørerne indtager.

I organisationer er det bydende nødvendigt at gøre brug af skriftlig kommunikation. Når skriftlig kommunikation anskues som transmission af informationer, tages der afsæt i en objektivistisk erkendelsesteori. Informationer opfattes som elementer med et entydigt indhold, der kan overføres fra ét hoved til et andet.

Når skriftlig kommunikation håndteres som transport af informationer, bures tanker og handlemulighederne inde i et lille rum, hvor indsatsen rettes mod præciseringer af formuleringer og fjernelse af støjkilder. Det man overser, er det meningsdannende aspekt og dermed spørgsmålet om, hvordan modtagerne af den skriftlige kommunikation fortolker budskaberne i denne. Hvis forståelsen af kommunikation i stedet for tager afsæt i socialkonstruktionismen, så vil aktørerne være optaget af at se den skriftlige kommunikation som handlinger, der skaber mening i forskellige kontekster.

## 8. MAGT OG AFMAGT I ORGANISATIONER

I daglig tale har ordet "magt" en odiøs klang for de fleste. I hverdagsopfattelsen lægges der vægt på magtens undertrykkende karakter. I organisationslivet findes der imidlertid også modsatrettede tanker. Spørger man medarbejdere, om de helst vil have en magtfuld eller en svag chef, så foretrækker de fleste den magtfulde.

Kanter definerer magt som "evnen til at få ting udført, at mobilisere ressourcer, at få og bruge det, som en person behøver for at nå de mål, som personen ønsker at nå". Magt er dermed snarere forbundet med en persons organisatoriske vilkår og autonomi end med kontrol og dominans over andre organisationsmedlemmer.

Magt behøver ikke at være noget, der klæber til den enkelte person, men skabes primært i en organisatorisk funktion afhængigt af virksomhedens samspil med omgivelserne.

Afmagt opstår, når lederen ikke har adgang til vigtige ressourcer, ikke nyder godt af høj status uden for organisationen, ikke har kontakt til sponsorer højere oppe i organisationen og ikke er i stand til at fremvise usædvanlige præstationer.

I socialkonstruktionismen forstås kommunikation i en organisation som en løbende forhandling mellem forskellige virkelighedsopfattelser. Magtrelationerne er afgørende for, hvilken version af virkeligheden, der bliver den fremherskende opfattelse.

Foucault siger, at det at kunne producere viden som grundlag for en version af virkeligheden er et udtryk for magt. Selv om han taler om magten over andre, er der ikke tale om magt som tvang og undertrykkelse. Det er magten til at producere viden, der anbruges til at definere andre som personer, der står i centrum. Den producerede viden påtvinges ikke andre mennesker, men overtages af dem i kraft af, at den pågældende viden fremstår som objektiv og sand. Foucault taler om magt som disciplinering, hvilket skal forstås på den måde, at de retorisk stærke personer producerer et billede af virkeligheden, som andre personer frivilligt overtager og gør til deres eget. Magt er således nært forbundet med produktionen af viden og evnen til at få denne til at fremstå som objektiv og sand.

Gerken siger, at til ordet "objektiv" knytter der sig synonymer som nøjagtig, realistisk, korrekt og dækkende, mens der til ordet "subjektiv" knytter sig begreber som fordomsfuld, forudindtaget, følelsesladet, irrationel og illusorisk. Gerken beskriver 3 af de retoriske teknikker, der kan bruges for at få udsagn til at fremstå som objektive:

- afstandsmidler, dvs. at placere emnet langt fra skribentens personlige oplevelser
- passivt sprogbrug
- først at fastslå forfatterens nærvær og dernæst hans fravær som person.

Gerrens pointe er, at det er forbundet med objektivitet og autoritet at udtrykke sig i et sprog, der er renset for aktører, kontekster, positioner og perspektiver.

## 9. ROLLE OG POSITION I ORGANISATIONER

Det har vist sig meget nyttigt at arbejde med en skelnen mellem person og rolle.

Til hver rolle knytter der sig et sæt af forventninger til og normer for adfærd. Inden for socialpsykologien har der været stor interesse for at belyse fænomener som rolleoverbelastning (at man har for mange roller), rollevetydighed (at rollerne er uklare) og rollekonflikt (at der er forskellige forventninger til en rolleindehaver).

Inden for den socialkonstruktionistiske tankegang foretrækkes begrebet position frem for rolle. Position ses som et udgangspunkt for at deltage i en diskurs. Løbende diskussioner handler ikke bare om udveksling af meninger, men om forhandling af positioner.

Rollen er noget, som det autonome omverdensafhængige individ kan tage af og på - lige som en overfrakke. Position, derimod, er en forhandlet plads i verden.

Når vi har indtaget en position i en diskurs, så vil vi uundgåeligt opleve verden og os selv med dette perspektiv som udgangspunkt. Positionen er bestemmende for det perspektiv, vi ser virkeligheden i. Det forunderlige er imidlertid, at vi i dagligdagens flygtige oplevelser synes, at vi registrerer verden, som den er!

Positionen er det ståsted og det standpunkt, hvorfra perspektivet dannes.

Når egne handlinger ikke fører til de ønskede resultater, så bliver det nødvendigt at stoppe op, gå på metaplan og udforske egne grundlæggende antagelser. Positionsblind beskrivelse af begivenheder i organisationer er uden perspektiv, hvorved idéer til handlinger begrænses. Handling må nødvendigvis forankres i bestemte kontekster. Når emner til undersøgelser defineres, så fastlægges implicit det felt, inden for hvilket løsninger kan findes. Dybest set starter produktion af viden således med et etisk valg: De emner, vi vælger, er med til at skabe den sociale virkelighed, vi lever i.

Når det enkelte menneskes handlinger i organisationer skal forstås, så får vi stærkt brug for rollebegrebet. Rollen er forudbestemt af funktionsbeskrivelser og af tidligere forventninger.

Positionsbegrebet, der udspringer af socialkonstruktionismen, er et nyere begreb, som endnu ikke står helt klart. I modsætning til rollebegrebet er position et dynamisk begreb, der knytter sig til processer.

Positionsbegrebet hjælper os også til at give afkald på forestillingen om, at en objektiv virkelighed kan beskrives "intetstedsfra". Et farvel til denne forestilling indebærer et goddag til spørgsmålet om, hvordan mit og vores valg af position giver et bestemt perspektiv på de begivenheder, vi er involveret i - et perspektiv, der kunne være anderledes, hvis en anden position blev valgt. Positionsbegrebet inviterer hermed til nysgerrighed over for, hvordan vi bærer os ad med at konstruere den virkelighed, vi umiddelbart tager for givet.

## 10. FØLELSER, ANSVAR OG ETIK I ORGANISATIONER

I vores hverdagsopfattelse er følelser placeret inde i personen, der fungerer som en beholder for følelser. I hverdagsopfattelsen forbindes følelser med personens "ægte selv". Følelser er stærke drivkræfter, der kan overmande personen og styre dennes handlinger. Følelser ses normalt som værende i kontrast til fornuft. Når følelserne tager over, så forsvinder fornuften.

Håndtering af følelser kan imidlertid læres. Higgs & Dulewicz ønsker at påvise, at emotionel intelligens er en meget vigtig forudsætning for at få succes på arbejdsmarkedet.

Forestillingen om det autonome individ og det personlige ansvar gennemsyrrer den vestlige kultur og de samfundsmæssige institutioner. Placering af skyld sætter punktum for opklaring af en vanskelig sag eller



problemstilling. Sådan virker den lineære logik, der er knyttet til hverdagsopfattelsens individualistiske tankegang.

Men: Ansvar kan ses fra 2 vinkler. Vi kan være optaget af ansvar som noget, andre burde påtage sig og som noget de kan stilles til regnskab for. Eller vi kan være optaget af, hvordan vi selv tager ansvar for vores valg af handlinger og for, hvordan disse handlinger påvirker andre mennesker.

Hvad følelser betyder, hvordan de udtrykkes og hvordan de håndteres, udspringer af værdinormer - vore egne værdinormer. Vi vurderer andre ud fra vore egne værdinormer.

Gennem refleksion og dialog er det muligt at opdage, hvordan bestemte værdinormer og indtagelsen af én position frem for andre spiller ind på følelser, tanker og handlinger i et givet begivenhedsforløb.

Til hverdagsopfattelsen hører også overbevisningen om, at følelser er universelle og almenmenneskelige fænomener. I modætning hertil tages der i en socialkonstruktionistisk tankegang udgangspunkt i, at følelser læres opleves og leves på forskellige måder afhængig af den historiske og kulturelle sammenhæng.

I et socialkonstruktionistisk perspektiv kan vi sige, at vi lever vores følelser, hvis mening skabes i en bestemt kulturel og social sammenhæng. Enhver følelsesmæssig reaktion er kulturelt skabt, men ikke på en mekanistisk måde. I enhver given situation vil der være flere om end begrænsede muligheder for at reagere.

Både arbejdsrelationer i organisationer og personlige relationer i privatlivet reguleres af uformelle spille-regler og udtalte forventninger. Følelser i privatlivet udspringer sig under 4 øjne, mens følelser i organisationer ofte udspiller sig i et offentligt rum med mange personer som publikum til andres kommunikation. Et andet kendetegn i organisationer er, at følelsesmæssigt belastende oplevelser og begivenhedsforløb kun vanskeligt lader sig stoppe af den forulempede person. Og endelig er det kendetegnende for følelser i organisationer, at der ofte er mange krydsende alliancer mellem organisationsmedlemmerne.

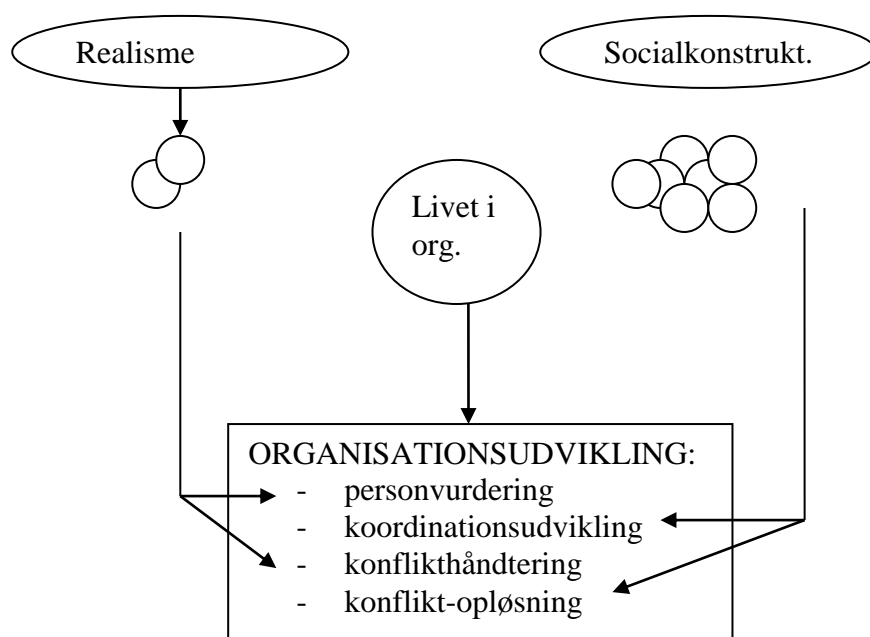
Ifølge Waldron findes der mange situationer i organisationer, hvor organisationsmedlemmer samarbejder for at producere de følelser, de har brug for.

Placering af individuelt ansvar og skyld finder sted hver eneste dag i organisationer. Spørgsmålet er, om den individualistiske tankegang bidrager til at skabe en bedre, social verden. Ifølge Ncnamee & Gerken er svaret klart: NEJ!

Hvad indebærer det at skifte fra individuelt til relationelt ansvar? Når vi er optaget af at dyrke det relationelle ansvar, interesserer vi os for nysgerrigt at udforske andre organisationsmedlemmers kritisable handling ud fra andre perspektiver end vores eget og skabe nye forståelser af den. Det relationelle ansvar fordrer, at vi tager ansvar for de følelser, vi "vælger" at føle i en given situation, og for vores måde at udtrykke dem på.

## 11. INDLEDNING TIL DEL 2

De begreber og det sprog, vi bruger, er med til at skabe den virkelighed, vi lever og handler i. Gitte Haslebos budskab er, at der er en verden til forskel, afhængig af, om vi bruger det individfocuserede sprog, der hænger sammen med hverdagsopfattelsen og den traditionelle psykologisk videnskabelige tankegang eller det relationsfocuserede sprog, der udspringer af socialkonstruktionismen.



## 12. PERSONVURDERING I ORGANISATIONER - NÅR RELATIONER BLIVER USYNLIGE

I de seneste år har der været en kraftigt stigende interesse for at foretage systematiske vurderinger af den enkelte leder eller medarbejder.

Men hvorfor er det blevet vigtigt at foretage disse vurderinger?

Det er der flere forklaringer på: I 80'erne hed det forandringsledelse og omstillingsprocesser. I begyndelsen af 90'erne hed det den lærende organisation. Så hed det værdibaseret ledelse. Og så hed det empowerment. Også i dag ses forandringsledelse, den lærende organisation, værdibaseret ledelse og empowerment som vigtige ledelsesmæssige udfordringer.

Hvor der tidligere blev lagt vægt på at de ansatte skulle udvise pligt, lydighed, trofasthed og flid, har det siden 80'erne drejet sig om, at ledere og medarbejdere skal være omstillingsparate, forandringsvillige, fleksible, engagerede, initiativrige, selvstyrende, pro-aktive, lærevillige og interesserede i at arbejde med deres egen, personlige udvikling.

Det er på baggrund af disse forskellige udviklingstendenser, at bestræbelserne på at vurdere den enkelte leder og medarbejder skal ses.

I hverdagsforståelsen ses det enkelte menneske som et autonomt individ, der kan beskrives i sig selv og adskilt fra omverdenen. Til hverdagsforståelsen hører overbevisningen om, at det er vigtigt at have selv-erkendelse, selvforståelse og selvindsigt, og at dette opnås ved en proces, hvor personen arbejder indad. Dette er imidlertid ikke nemt, lyder ræsonnementet i hverdagsforståelsen, fordi mennesker ofte ikke vil se sandheden i øjnene.

I dagligdagens umiddelbare oplevelse af andre mennesker forekommer det os, at vi registrerer dem, som de er. Franz From ser på det ud fra den fænomenologiske psykologi. Han siger at:

- I oplevelsen af en anden persons handlinger indgår oplevelsen af dennes hensigt, formål eller mening som en uadskillelig del af oplevelsen.
- Oplevelsen af andres handlinger bliver fremtrædelsesformer for den andens personlige egenskaber, tanker og følelser
- Vi oplever andres handlinger brudstykkevis. Ofte ser vi kun en del af et handleforløb, som så bliver fremtrædelsesform for resten

- Oplevelsen af ét handleforløb kan være afgørende for, hvordan hele personligheden vurderes.
- I dagligdagens strøm af oplevelser af andres adfærd vælger vi nogle handlinger ud, som vi synes, er særlig vigtige for at forstå den andens personlighed
- Hvordan en oplevelse forarbejdes og indordnes, afhænger af en lang række faktorer ved iagttageren: Dennes tidligere erfaringer, nuværende ønsker og følelser, indstillinger og forventninger.
- Oplevelsen af andres adfærd afhænger også af den måde, hvorpå iagttageren er involveret i begivenhederne.

Den fænomenologiske psykologi har ydet væsentlige bidrag til at dokumentere, at vurdering af andre mennesker baseret på dagligdagens fælles oplevelser er en yderst kompliceret sag, hvor vurderingerne måske siger meget mere om iagttageren end om den vurderede person. Spørgsmålet er så: Hvordan kan det lade sig gøre at gennemføre vurderinger af den enkelte leder og medarbejder i en organisation?

I de seneste årtier er der sket en forskydning: Det er ikke længere nok at passe sit eget arbejde. Medarbejderen skal også kunne interessere sig for andres arbejde, indgå i videndeling og forpligte sig som medlem af en organisation. Det er ikke længere nok som leder at udstikke retning. Lederen skal også kunne motivere. Det er ikke længere nok, at en organisation udarbejder en korrekt ansættelseskontrakt. Der skal også ydes en indsats, en psykologisk kontrakt. Men der er mislyde i denne overvejende positive udvikling. Som eksempel til nærmere analyse er udvalgt (1) den årlige medarbejderudviklingssamtale, (2) spørgeskemaundersøgelser, (3) 360-graders feedback og (4) problemanalyser på basis af interviews.

1. Den årlige medarbejdersamtale. Før 1960 var der tale om en bedømmelse. Frem til midten af 1980'erne blev medarbejdersamtalen betragtet som et personligt udviklingsværktøj. I 1990'erne har tænkningen om kontraktstyring bredt sig. Når bedømmelse og udvikling blandes sammen på en måde, som er uigennemskuelig for medarbejderen, og den personlige udviklingsopgave bliver defineret som et individuelt ansvar, så udspringer den bagvedliggende tanketang af hverdagsforståelsen og den traditionelle psykologiske fokus på det autonome individ.
2. Spørgeskemaundersøgelser. Hvad er formålet med at gennemføre lederevalueringer? Er det at sikre et grundlag for en målrettet udvikling af lederen? Det er tydeligt, at spørgeskemaundersøgelser som regel er udarbejdet inden for den lineære forståelsesform. Det, der slet ikke er og bliver synligt, er relationerne mellem de involverede parter.
3. 360-graders interviews. Lederevaluering gennemføres sådan, at det kun er medarbejderne, der vurderer lederen, og sådan, at lederen ikke vurderer sig selv. I 360-graders feedback er der derimod tale om, at man kommer "kompasset rundt", idet lederen vurderer sig selv og typisk bliver vurderet af både medarbejdere, kolleger, overordnede og kunder. Det er interessant at bemærke, at selv om denne metode til lederudvikling foretages ud fra foreskellige aktørers perspektiver, så fortolkes resultaterne inden for rammerne af den traditionelle psykologiske forståelse af det autonome individ.
4. Problemanalyser

De individorienterede metoder til personvurdering læner sig tungt op ad hverdagsforståelsen og den traditionelle psykologiske vinkel på personlig udvikling. Både ledervurdering, 360-graders feedback og problemanalyser tager udgangspunkt i realismen og dermed i overbevisningen om, at den enkelte leder eller problemerne kan beskrives på en objektiv og dækkende måde.

### 13. KOORDINATIONSUDVIKLING I ORGANISATIONER - NÅR RELATIONER SYNLIGGØRES

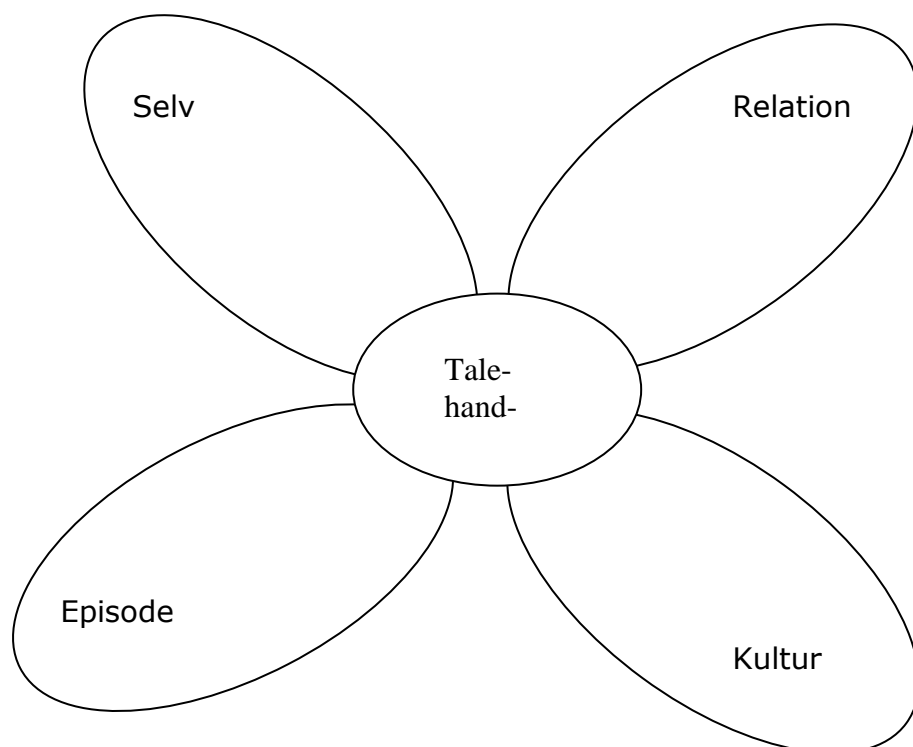
Bidrager anvendelsen af de individorienterede metoder i en organisatorisk sammenhæng til at skabe en bedre social verden for de implicerede parter?

Vores hverdagsprog er ikke særlig veludviklet eller velegnet til at begribe den indbyrdes forbundethed mellem mennesker. For at kunne navigere i en verden af social forbundethed har vi brug for nogle begreber.

Når vi kommunikerer med hinanden, sker det på tværs af forskellige sociale verdener - hver aktør handler ud fra sin særlige kontekst.

De sociale verdener opstår, skabes og genskabes som en løbende proces gennem de samtaler, som aktørerne fører med hinanden. En given samtale står aldrig alene, men indgår i klynger af samtaler. Det betyder, at meningen med den enkelte talehandling kan søges inden for flere mulige samtaler. En talehændling finder sted inden for 4 grundtyper af kontekster: episoden, relationen, selvet og kulturen.

figur side 229.



På et givet tidspunkt i en samtale udfører aktørerne fem samtidige handlinger, der drejer sig om at udføre en talehandling, at konstruere en episode sammen med de andre aktører, at genskabe eller omforme de eksisterende relationer, at levendegøre sin selvopfattelse og at bevæge sig inden for kulturens rammer.

Den refleksive forbindelse mellem relationer og kommunikation viser sig på flere måder. For det første er det ikke så enkelt, at en relation mellem 2 personer formes af en enkelt samtale, men derimod gennem klynger af samtaler.

For det andet spiller det ind på den gensidige påvirkning mellem kommunikation og relationer, hvilke slags relationer der er tale om. Pearce skelner mellem 3 typer af relationer: de biologisk bestemte, de frivillige og de konventionelle.

For det tredje handler refleksiviteten om, at de relationer, der skabes i de løbende samtaler, bliver kontekst for den kommunikation, der finder sted.

For det fjerde kan den enkelte talehandling forstås inden for forskellige relationer.

Kommunikation foregår altid fra en position. Måden at kommunikere på, er meget forskellig afhængig af, om samtalen føres ud fra et første eller et tredje persons perspektiv. Når vi behandler andre mennesker ud fra et 3.-persons perspektiv, gør vi noget ved andre mennesker ud fra et ønske om at påvirke og styre deres handlinger i en bestemt retning. Idéerne i den lineære rationelle styringstankegang hænger sammen

med dette perspektiv. Når vi i stedet for forholder os til en anden person som et "du", handler vi sammen med den anden person ud fra et ønske om i fællesskab at kunne skabe en mening, der viser os vejen.

I den mere traditionelle skoling af terapeuter ses målet for personlig udvikling som øget selvbevidsthed. Det nye, derimod, er selvrefleksivitet, der handler om at forstå sig selv i en kontekst og at se sin egen andel i koordineringen af handlinger.

**Personlig udvikling**

	<b>Som øget selvbevidsthed</b>	<b>Som øget selvrefleksivitet</b>
<b>Grundlæggende antagelser</b>	Selvet er en genstand, der kan opdages Man kan lære sandheden om sig selv at kende Man kan se sig selv objektivt, fx kende sine egne stærke og svage sider	Selvet opstår i social interaktion De historier, der fortælles om de gjorte erfaringer, kan omskrives inden for en kontekst med vigtige andre personer
<b>Mål for interessen</b>	At undgå selvbedrag At undgå, at det ubevidste påvirker andres ubevidste på en uheldig måde at udvikle større empati for og accept af andre	At blive bevidst om virkningerne af egne handlinger at kunne producere flere perspektiver på de fortalte historier at få et større repertoire af måder at positionere sig på i forhold til andre at blive bedre i stand til at se sin egen andel i de igangværende interaktionsmønstre.

Dialog forudsætter etableringen af refleksionens domæne, hvor kommunikationen baserer sig på en antagelse om mangfoldighed, mangetydighed og ligeværdighed i historier og perspektiver. I systemisk tænkning er den forståelsesform, som præger dialogen, blevet døbt den cirkulære forståelsesform.

At skabe situationer, hvor spillereglerne fra refleksionens domæne accepteres og respekteres af de involverede personer, og hvor dialogen kan folde sig ud, kræver nogle ganske særlige og omfattende anstrengelser. Spillereglerne vil fx kunne være:

- respekt for forskelle
- villighed til at bidrage med egne oplevelser
- nysgerrighed efter at sætte sig i andres sted
- frirum for personbedømmelse
- tavshedspligt m.h.t. andres udsagn.

Det socialkonstruktivistiske perspektiv inviterer til en cirkulær forståelsesform. For det første gælder det om at gå ud fra, at det er mest sandsynligt, at begivenheder i organisationer opleves forskelligt af forskellige organisationsmedlemmer.

For det andet indebærer den cirkulære forståelsesform en opmærksomhed over for, hvordan mening skabes i kontekst.

For det tredje fører den cirkulære forståelsesform frem til, at begrebet personlig udvikling erstattes af selvrefleksivitet.

Når konsulenter vil gøre brug af den cirkulære forståelsesform, må de nødvendigvis tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

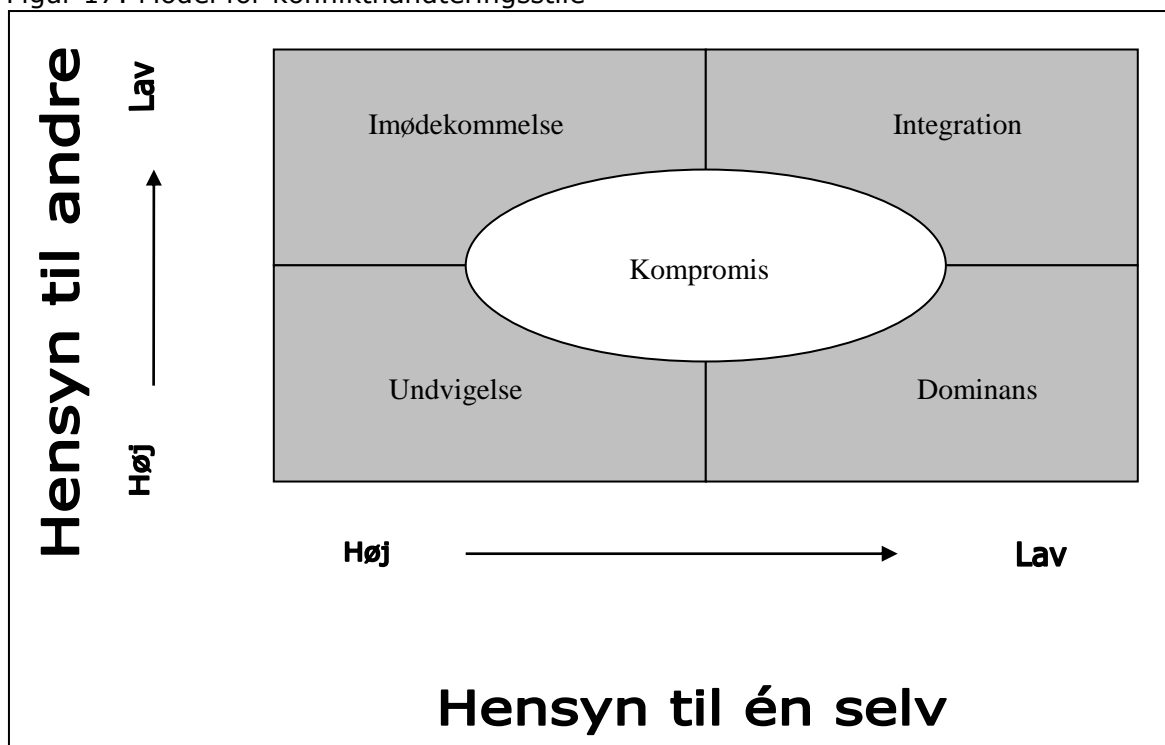
- Hvordan skabes en læringskontekst
- hvordan gives en stemme til hvert enkelt organisationsmedlem
- Hvordan udvikles et mere rummeligt og respektfuldt sprog?
- Hvordan tilrettelægges et procesforløb, hvor dialogen er mulig?

## 14. KONFLIKTLØSNING - NÅR RELATIONEN ER BESKADIGET

Ramin hævder, at konflikter både kan være positive og negative. Hvis der er for lavt et konfliktniveau i en organisation, kan det betyde stagnation, ineffektive beslutninger og ringe engagement. Omvendt kan et højt konfliktniveau være ødelæggende.

For at kunne håndtere konflikter på en effektiv måde er det vigtigt, at ledere mestrer disse fem stile og er i stand til at analysere sig frem til, hvilken stil, der passer bedst til en given situation:

Figur 17: Model for konflikthåndteringsstile



Tankegangen, som kan ses i forlængelse af hverdagsopfattelsen, ifølge hvilken virkeligheden eksisterer "derude" uafhængigt af øjnene, der ser.

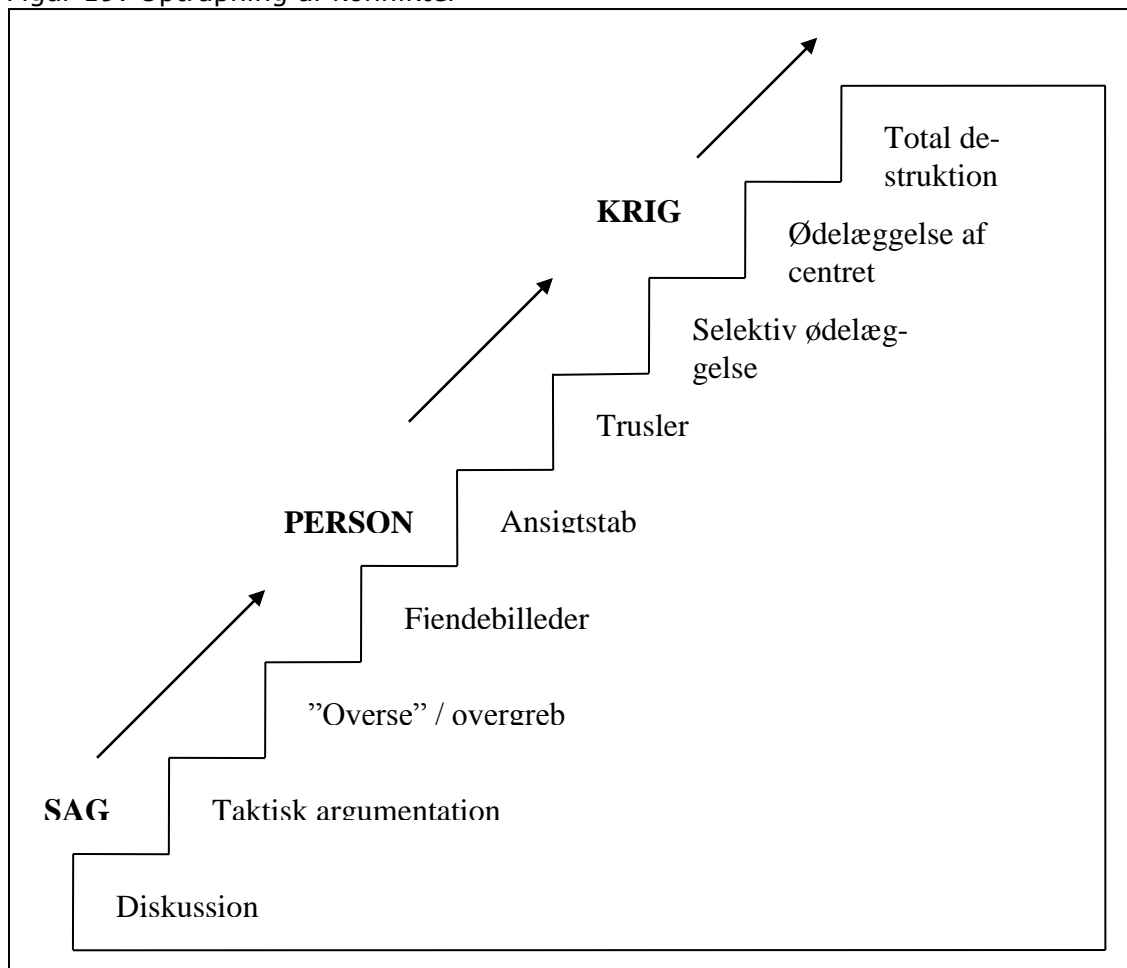
Anvendelsen af ekspertrådgivning udspringer af troen på, at tilførsel af viden udefra flytter bjerge, hvilket dybest set er udtryk for en magisk tankegang.

I den traditionelle konfliktlitteratur er det svært at skelne mellem de stridende parter krav, interesser og behov.

Den interessebaserede tilgang til at forstå konflikter bygger på den traditionelle psykologis focus på individet som et autonomt væsen, hvis handlinger dybest set styres af intrapsykiske fænomener såsom behov, motiver og følelser.

## Optrapning af konflikter:

Figur 19: Optrapning af konflikter



Fisher og Urys beskriver en tredje vej, der er kendetegnet ved saglighed over for problemet og respekt for modparten. Denne forhandlingsstrategi bygger på 4 principper:

- Person og konflikt holdes adskilt. Vejen til at holde person og problem adskilt går gennem gensidig forståelse, opmærksomhed over for egne og den andens følelser og bedre kommunikation.
- Focuser på interesser i stedet for på standpunkter. Udfordringen er at komme bag om standpunkterne og få fat i de interesser, der fungerer som drivkræfter for standpunkterne.
- Find gensidigt fordelagtige valgmuligheder.
- Forlang objektive kriterier på gode løsninger.

Mediation findes både i retninger inden for den lineære forståelsesform og inden for den cirkulære forståelsesform.

I lineær mediation er mediatoren en tredje part, der er udenforstående og på ingen måde involveret i konflikten. Samtidig skal det være en person, som de stridende parter kan acceptere.

Når spillereglerne er aftalt, styrer lederen en proces, hvor de to parter får lejlighed til at gøre rede for deres opfattelse af konflikten og for deres synspunkter, mens den anden part lytter. I den anden fase er det mediators opgave at hjælpe parterne til at nå frem til enighed om, hvad konflikten drejer sig om. I tredje fase skal der udarbejdes forslag til løsninger af de forskellige delproblemer. Den fjerde fase kan beskrives som en prioritering og forhandling af de forskellige løsningsforslag. I den femte og sidste fase

styrer mediatoren en proces, hvor parterne får lejlighed til at formulere de konkrete muligheder og give tilsagn til de handlinger, som de hver især er villige til at udføre i fremtiden.

I ekspertrådgivning er det formålet at nå vej frem til en præcis og dækkende beskrivelse af virkeligheden. Det forudsættes, at en konflikt kan beskrives på en objektiv og neutral måde.

Den implicitte forudsætning bag ekspertrådgivning - at det er muligt at undersøge uden at påvirke - gør det forståeligt, at metoder udvælges uden hensyn til, hvorledes de påvirker de indbyrdes relationer i organisationer.

## 15. KONFLIKT-OPLØSNING - NÅR KONFLIKTER OG KONFLIKTHISTORIER OMFORMES

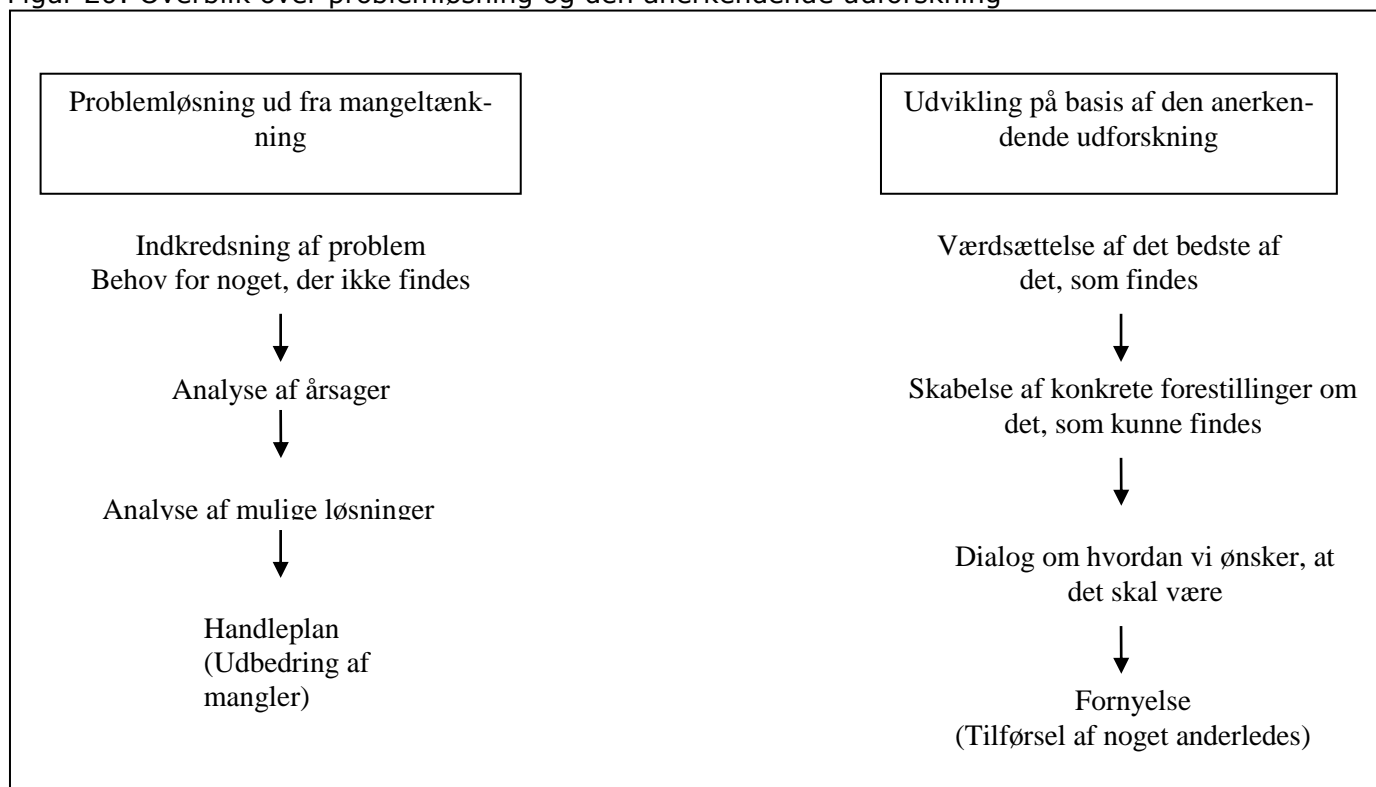
Vores nuværende måde at tale sammen på, fremmer polarisering, kategorisering og fastlåsnings af synspunkter og er dermed i sig selv konfliktskabende. Konfliktløsning må derfor starte med en dybtgående forandring i vores måde at tænke og tale sammen på.

Set i et socialkonstruktionistisk perspektiv opstår konflikter i organisationer, når forskelle mellem organisationsmedlemmer opfattes som et problem, der stiller sig hindrende i vejen for det, de involverede parter ønsker at opnå.

Det afgørende spørgsmål er ikke, hvor mange og hvor store forskellene er, men hvorledes organisationsmedlemmerne er i stand til at tale om forskelle og give plads.

Konfliktbehandling handler således om at skabe en anden virkelighed hvor konflikten overskygges af noget andet og bedre.

Figur 20: Overblik over problemløsning og den anerkendende udforskning



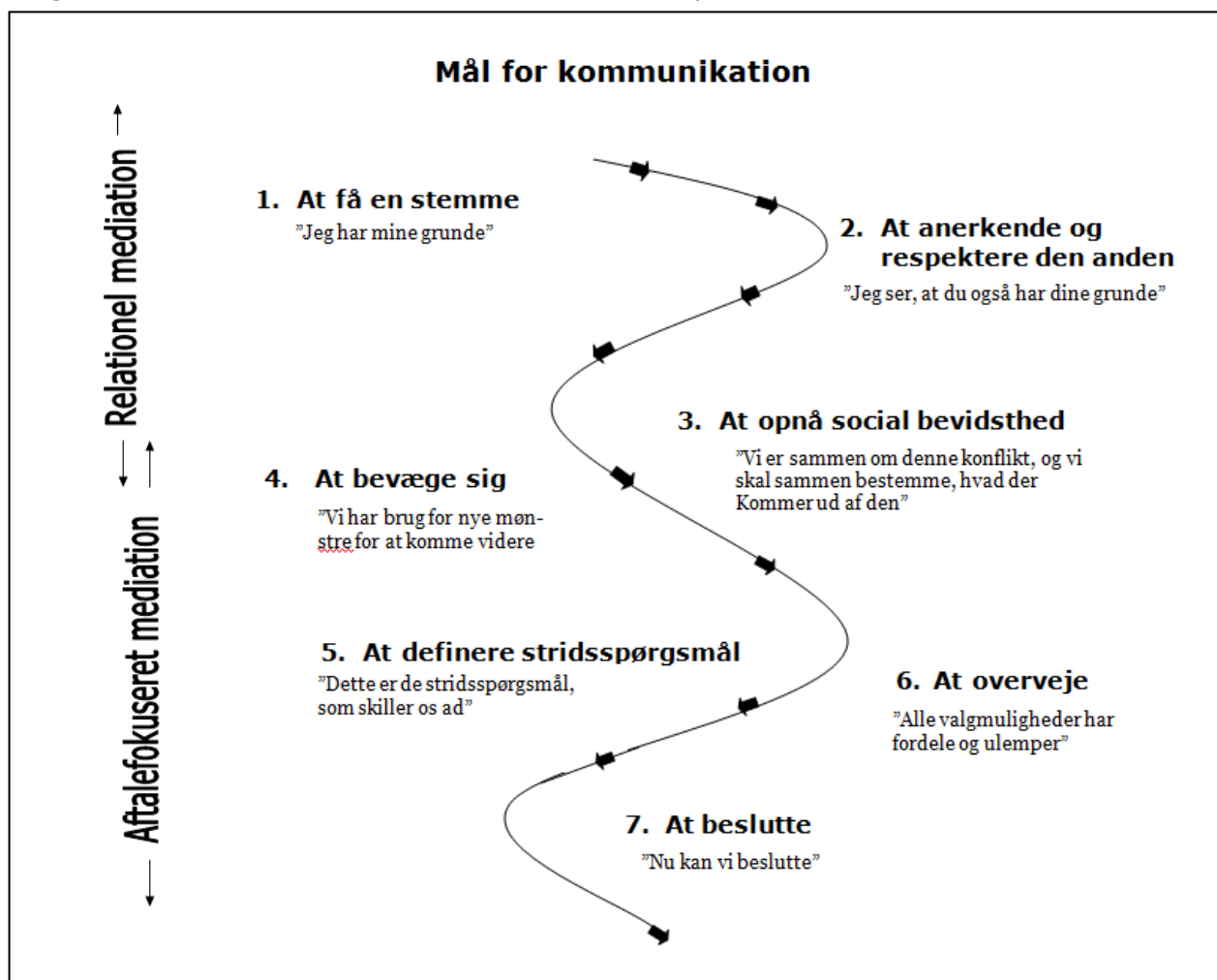
I den systemiske konfliktintervention betragtes kommunikation som en proces, hvor aktørerne koordinerer deres handlinger i forhold til hinanden.



Den systemiske praksis bygger på 7 principper:

1. Enhver version af det, der sker, er kun én version ud af flere
2. Forandring er et resultat af interaktion - ikke af anbefalinger
3. Varige ændringer skabes af deltagerne i samtale
4. Enhver intervention er et udspil i en fortsat samtale
5. Grænserne for systemet er flydende
6. Systemet kontrollerer sig selv kybernetisk gennem feed-back
7. Påvirkninger i systemet kan flyde i en hvilken som helst retning.

Figur 22: Mål for kommunikationen i en mediationsproces



## 16. KONKLUSIONER

Inden for den lineære forståelsesform opfattes metode som intervention, dvs. som indgriben i en allerede eksisterende virkelighed i et forsøg på at forandre den. Det er en grundlæggende antagelse, at der findes evigtgyldige sandheder og almene lovmæssigheder.

I det sprog, der knytter sig til den lineære forståelsesform, indgår populære begreber såsom implementering, forandringsagent og værktøjskasse.

Inden for den cirkulære forståelsesform opfattes metode som en iscenesættelse af nye kontekster, hvor tematisering og proces giver de involverede organisationsmedlemmer nye muligheder for at indgå i en respektfuld dialog med hinanden - og dermed for at genskabe en ønsket virkelighed.

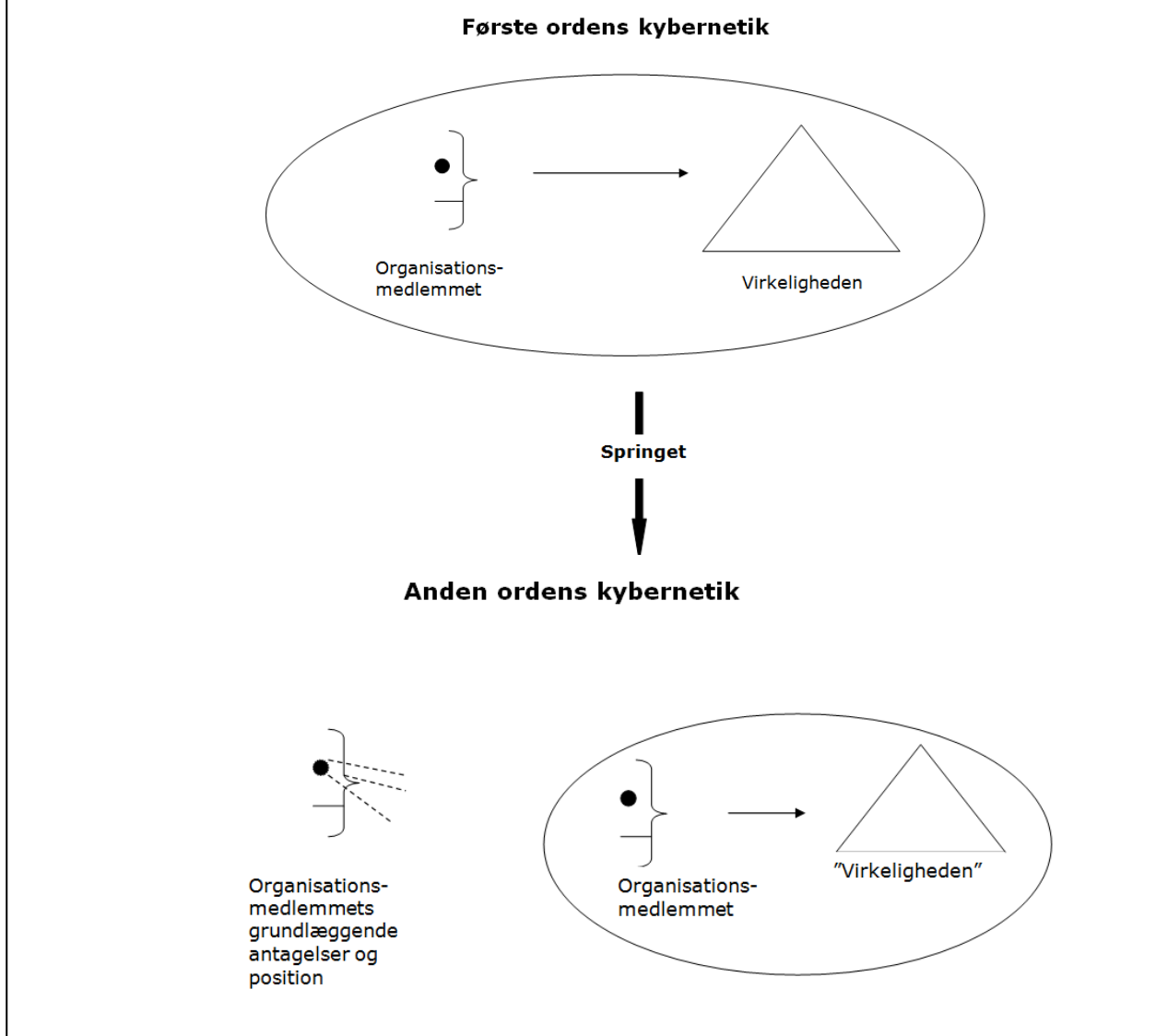
Figur 25: Metoder: fokus og kommunikationsproces

	Individorienterede	Relationsorienterede
<b>Direkte kommunikation mellem organisationsmedlemmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den årlige med arbejder-Udviklingssamtale</li> <li>• Parternes egen forhandling af aftaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den årlige medarbejderudviklingssamtale</li> <li>• Organisationsmedlemmernes løbende refleksioner og dialog om handlemuligheder</li> <li>• Det årlige dialogmøde i en organisatorisk enhed</li> </ul>
<b>Styring og formidling Af tredje part (intern Eller ekstern konsulent)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederevaluering</li> <li>• 360 graders feedback</li> <li>• Problemanalyse på basis Af interviews</li> <li>• Ekspertrådgivning som metode til afgørelse af konflikten</li> <li>• Aftalefokuseret mediation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den ekstraordinære iscenesættelse af dialog</li> <li>• Den anerkendende udforskning</li> <li>• Systemisk konfliktintervention</li> <li>• Narrativ mediation</li> </ul>

Det, der er brug for i fremtiden, er en yderligere udvikling af metoder, der tager hensyn til de indbyrdes relationer og viser respekt for og drager nytte af organisationsmedlemmernes praktiske visdom og den tavse viden i organisationen.

Det springende punkt er skiftet fra 1. til 2.-ordens kybernetik. Når organisationsmedlemmer foretager springet fra en første til en anden ordens kybernetik, kan det fremstå som en stærk aha-oplevelse.

Figur 26: Springet fra første til anden ordens kybernetik



Inden for en anden ordens kybernetik er lederen eller medarbejderen opmærksom på og nysgerrig over for, hvordan han eller hun bærer sig ad med at skabe sin version af virkeligheden. Skiftet i tankegang indebærer således også en indsigt i egen andel af de begivenhedsforløb der finder sted i organisationen.

Bogen har påpeget, at man i enhver situation har et valg mellem erkendelsesteorier og at dette valg er et etisk valg: Hvad er det, vi har gang i her og nu?

Hvis svaret er beskrivelse, bedømmelse, beslutning, prioritering og konklusion om enkeltindivider, skal vi åbne døren til realismen. Derimod bevæger vi os ind i produktionens domæne, hvortil hører videnskabelige metoder, værdier og spilleregler for, hvad der er et godt professionelt arbejde.

Hvis svaret er organisationsmedlemmernes læring og organisationsudvikling, bevæger vi os ind i refleksions domæne. Til dette domæne hører begreber, metoder, værdier og spilleregler, der kan hjælpe os til at opdage den gensidige afhængighed mellem handlinger og begivenheder, den indbyrdes forbundethed og

det relative netværk mellem organisationsmedlemmerne. Det er inden for det domæne, at vi kan lære, hvordan vi sammen kan skabe en bedre social verden.

SPM