

Indhold

1. Indledning	9
Bogens opbygning	11
2. Gruppen på arbejde	
Et teoretisk afsæt for organisationspsykologi i praksis	14
Virkeligheden er fortolket, men er dog virkelighed	15
Det ubevidste er et nødvendigt begreb	16
Gruppen udgør en selvstændig psykologisk enhed	16
Grupper er både konstruktive og destruktive	17
Teori og praksis er forbundet	18
3. AFI. Samarbejdsproblemer i salgsafdelingen	
En case om gruppe, ledelse og organisationsforandring . . .	19
AFI: Samarbejdsproblemer i salgsafdelingen. Caseforløb	19
Grupper, ledelse og organisationsforandringer	33
4. Praksisfeltet grupper	36
Arbejdslivet er fuld af grupper	38
Formelle grupper, identitetsgrupper og uformelle grupper . . .	38
Ledelse af grupper	40
Gruppen forklædt som individ	41
Gruppen som opgaveløser	43
CASE: Ledelse, det er ok, så længe du ikke forstyrrer os.	48
Gruppen som relationelt netværk	58
Gruppen som helhed	63
Fri os fra fortiden	64
Det socialt ubevidste	77
CASE: Godsejerne og de fede jorder	77
Afrunding	85

5. Praksisfeltet ledelse	86
Organisationspsykologisk perspektiv på ledelse.	90
Overflade og dybde	90
Leadership og management – samlet og helt eller splittet og delt?	95
CASE: Historien om et forudsigeligt mord	100
Ledelse som „The Seat Perilous“.	112
Ledelse af identitet	114
Ledelse og magt.	116
Lederkompetencer.	118
Ledelsesudvikling	123
CASE: Ledelsesudvikling hos SignMate.	127
Afrunding	139
6. Praksisfeltet organisationsforandringer	140
Forandring af forandringerne.	141
Forandring og kontinuitet	143
Forandringskompleksitet.	145
Organisationsforandringer og nye familieformer	146
Forandringer mellem drøm og realitet.	147
Drømmen om masterplanen	149
Identitet i forandring	150
CASE: „Vi har én dag. Ledelsesseminar i kirurgisk afdeling“	153
Organisationsforandringer som transitioner	161
Forandring og kontinuitet: om ledelse af organisatoriske transitioner	167
CASE: Én sag – med plads til alle. Et udviklingsforløb i en frivillig social organisation	175
Afrunding	192
7. Fra praksis til teori: udvikling af det teoretiske fundament	195
Gruppen på arbejde. Det teoretiske fundament	195
Psykologiske processer i gruppen som helhed. Forbundethed og Foulkes’ teori om grupper.	197
Grupper er sammen om noget. Om hovedopgavebegrebet	211
Identitet	217
Magt.	226

Gruppen og det socialt ubevidste	232
Afrunding	235
8. Ledergruppen i transition	
Det sete afhænger af teorien, der ser	236
Indledning	236
Vilsted Ny Erhvervsskole	237
Gruppen som relationelt netværk	240
Gruppen som opgaveløser	245
Gruppen som enhed.	248
Gruppens identitet	250
Magt og autoritet i gruppen	252
Tove	255
Det er umuligt at undlade at handle. Perspektivering	258
9. At skabe forandring	
Metoder til konkret arbejde med organisationspsykologi	260
Metoder fra bogens cases	264
Konkrete oplevelser: sansninger og data	268
Hypoteser	276
Aktive handlinger. Refleksionsgrupper, holdende praksis og timing	284
Erfaring og viden. Teori som metode.	305
Etiske overvejelser. At arbejde som konsulent på psykodynamisk grundlag	305
Afrunding	307
Litteraturliste	309
Indeks.	315

Indledning

Gruppen på arbejde – organisationspsykologi i praksis handler om forandrings- og udviklingsprocesser i arbejdslivets organisationer og er først og fremmest en praksisorienteret bog. Bogen har tre gennemgående temaer: grupper, ledelse og organisationsforandring.

Denne bog sætter gruppen forrest. At være en del af grupper er fundamentalt ved det at være menneske, og vækker forskellige associationer og følelser i alle. Vi har sat arbejdslivets grupper som omdrejningspunkt i det udfordrende, besværlige, berigende og komplekse liv i organisationer.

Vi har ønsket at skrive en bog, der sætter fokus på *organisationen* i organisationspsykologien. Der er skrevet rigtigt meget godt om individer og relationer i organisationer, men der er en tendens til, at organisationen som helhed eller de grupper, organisationen består af, primært forstås med individernes psykologi.

Vi har i mange år arbejdet på et psykodynamisk og systemteoretisk grundlag og mener, at netop denne teoretiske referenceramme rummer værdifuld forståelse af det uforudsigelige, vanskelige, emotionelle, mulige og kreative i organisationer. Vi har i vores praktiske konsulentopgaver og i undervisning på kurser, efteruddannelser og universitetet mødt mange, der som os mener, at teorien giver værdifuld viden, men også at det er svært at forbinde teorien med praksis. Det blev en udfordring, vi ikke ville lade ligge.

Nogle finder, at den psykodynamiske organisationspsykologi er indviklet og vanskelig at forstå. Vi vil gerne fastholde, at teorierne er komplekse, fordi de begriber noget komplekst. Enhver teori er en forenkling af virkeligheden, men bliver teorien for forenklet, kan væsentlige pointer og nuancer gå tabt. Når teorierne er svære at omsætte til praksis, er det også, fordi virkeligheden er meget

kompleks. Men det kan lade sig gøre. Med denne bog ønsker vi først og fremmest at bidrage med de erfaringer vi har med at omsætte psykodynamisk og systemteoretisk viden til praksis. Vi har gennem årene lært rigtig meget af alle de grupper i de organisationer, vi har arbejdet for og med. Forhåbentlig har de også lært noget af os. Uden alle disse virkelige grupper kunne vi ikke have skrevet denne bog.

Bogen er skrevet, så både de, der ikke har specielt kendskab til organisationspsykologi, og de, der allerede har erfaring med og kendskab til den psykodynamiske og systemteoretiske organisationspsykologi får viden og inspiration.

At bogen er en praksisbog, betyder, at vi arbejder med, hvordan man kan forstå og ændre praksis. Vi mener ikke, at der kan udskrives meningsgivende instrukser og manualer til arbejdet med mennesker i komplekse og foranderlige sammenhænge. Så det har vi holdt os fra og henvender os til dem, som ikke ønsker sig vejledning eller manualer, men inspiration. Vi har ikke skrevet en bog om, hvad ledere og konsulenter bør gøre, men om hvad der er muligt at gøre. Vores intention er at præsentere en bog, der kan give inspiration til selv at vælge, hvilke problemstillinger der skal være at slås med, og inspiration til, hvordan det kan gøres. Vi håber, at de, der læser bogen, vil føle sig set, respekteret og udfordret.

Af arbejdet med at beskrive og begrunde vores praksis opstod også ønsket om at videreudvikle nogle teoretiske begreber om gruppen. I teorikapitlet deler vi vore overvejelser, mere end vi udtrykker endelige konklusioner. Vi ser det selv som invitation til undersøgelse, refleksion, debat og videre arbejde.

Bogen indeholder et stort casemateriale og mange eksempler. Der er flere formål med de mange cases. Det er illustrativt og en måde at gøre praksis nærværende på. Det viser, hvor kompleks og mangfoldig virkeligheden er via de konkrete beskrivelser af mange typer af organisationspsykologiske problemstillinger. Ikke mindst er det gennem de forskellige cases, vi beskriver, hvordan man kan konkret kan arbejde. Både i form af konkrete handlinger og interventioner men også i form af refleksioner, overvejelser og udvælgelse af de vinkler, man vælger at arbejde med. Nogle af caseforløbene beskrives fra lederens synsvinkel og andre fra kon-

sulentens. Det er vores overbevisning, at ledere og konsulenter – og andre interesserede – både kan have gavn af at se på organisationspsykologiske problemstillinger gennem den optik, deres egen rolle udgør, og gennem andre optikker. To af caseforløbene beskrives i selvstændige kapitler, de øvrige præsenteres i bogens tre praksiskapitler. Alle cases er baseret på virkelige forløb i virkelige organisationer. Beskrivelserne er anonymiserede, slørede og generaliserede. Skulle læseren støde på en case og tænke – det er jo lige hos os, det foregår – skyldes det, at de alle rummer almene og genkendelige problemstillinger. Nogle af vore cases er meget righoldige på data. Det er de, fordi de reelle forløb var således. Vi har fastholdt dette for også at vise, hvordan vi opfatter og vælger at arbejde i en realitet, der er så righoldig, at den også inviterer til andre forståelser, prioriteringer og handlinger.

Bogens opbygning

I kapitel 2 gør vi rede for fem centrale teoretiske forudsætninger. Med forudsætningerne redegør vi for vores antagelser om mennesker og relationer, forandring, hvordan virkeligheden kan forstås, og hvad organisationspsykologien egentlig beskæftiger sig med. Forudsætningerne har betydning for den praksis, bogen først og fremmest handler om. De er også teoriens fundament, og vi vender tilbage til dem sidst i bogen.

Kapitel 3 om „AFI. Samarbejdsproblemer i salgsafdelingen“ er en lang selvstændig case fra en produktionsvirksomhed. Det er en virksomhed, der befinder sig på et stærkt konkurrencebetonet marked. Vi møder en gruppe sælgere, der har store samarbejds-mæssige vanskeligheder. I casen viser vi, hvordan organisationens vanskeligheder udspiller sig i gruppen, og hvordan gruppen forsøger at komme videre. I casen vises også, hvordan ledelsen i AFI bruger konsulenten, og hvilke overvejelser konsulenten gør sig igennem forløbet. Casen slår bogens tre temaer an: grupper, ledelse og organisationsforandring. Casen viser, hvor tæt forbundne temaerne er. Man kan ikke beskæftige sig med det ene uden at berøre de to andre temaer.

I bogens kapitel 4 er grupper i forgrunden. Vi anlægger flere for-

skellige vinkler til at forstå grupper: ledelse af grupper, gruppen forklædt som individ, gruppen som opgaveløser, gruppen som relationelt netværk, gruppen som helhed og begrebet om det socialt ubevidste. I kapitlet gennemgår vi tre store cases: „Ledelse er ok – så længe du ikke forstyrrer os“, handler om en gruppe medarbejderes vanskeligheder med deres leder og lederens vanskeligheder med medarbejdergruppen. I casen „Fri os fra fortiden“ møder vi en gruppe medarbejdere, der er låst godt og grundigt fast i et belastende mønster, de ikke kan bryde. Vi følger, hvordan det lykkes en ny leder at finde en åbning. „Godsejerne og de fede jorder“ er en case om en gruppe, der får en særlig rolle i en fusioneret organisation. Casen beskriver, hvordan gruppen formår at fortolke og forandre sin position.

Bogens kapitel 5 sætter fokus på ledelse og belyser en række af de organisationspsykologiske processer, der udspiller sig i og omkring ledelse. Vi tager fat på begreberne leadership og management, som er to lige vigtige ledelsesopgaver. Vi viser, hvordan lederrollen har udviklet sig, og hvordan den personlige forvaltning af rollen ser ud til at være mere central i dag. I casen „Historien om et forudsigeligt mord“ beskriver vi, hvordan ubevidste processer i en organisation udspiller sig i et ledelsesudviklingsforløb og en konsulentgruppe. Efter denne case tager vi fat på identitet og magt, to begreber, vi synes har fornyet aktualitet, og trækker to centrale lederkompetencer – følelser som organisatorisk intelligens og positiv og negativ formåen – frem. I afsnittet om ledelsesudvikling, der er kapitlets sidste tema, ser vi på forskelle og ligheder mellem leder- og ledelsesudvikling, og kapitlets anden case beskriver et vellykket og arbejdsomt ledelsesudviklingsforløb i organisationen SignMate.

Kapitel 6 indledes med en redegørelse for vores forståelse af forandringer. Vi fremhæver kontinuitet som en lige så central del af forandringsprocesser og forandringsforståelse. I casen „Vi har en dag“ arbejder vi med identitet i en forandringsproces i en nyligt fusioneret organisation. Derefter trækker vi begrebet transitioner frem og får dermed et begreb til at beskrive og forstå forandringers psykologiske og sociale dimensioner. Med casen „En sag – med plads til alle“ viser vi, hvordan en transitionsproces kan forløbe i

en organisation, og hvordan konsulenter og organisationens medlemmer arbejdede og samarbejdede i dette forløb.

I kapitel 7 udvikler vi begreber om gruppen som en enhed. Vi tager fat på begrebet forbundethed, og i forlængelse heraf gennemgår vi nogle af Foulkes' centrale gruppespecifikke begreber. Hovedopgavebegrebet og begreberne magt og identitet trækkes frem igen og udfoldes mere teoretisk. Til sidst i kapitlet beskæftiger vi os med det socialt ubevidste.

Kapitel 8 består af en meget kort casepræsentation „Ledergruppen i transition“. Casen belyses fra rigtig mange forskellige vinkler. Det gør vi for at illustrere, hvordan man også indenfor en relativt sammenhængende teori, må gøre sig klart, at det set er afhængigt af den teori øjnene ser igennem, og den vinkel, de ser fra. Kapitlet viser, hvordan man kan få øje på mange forskellige facetter af en problemstilling ved at anskue den forskelligt, og dermed hvor mange forskellige handlemuligheder der kan vise sig.

I bogens sidste kapitel sætter vi fokus på metoder. Kapitlets indledes med præsentation af en ramme, der inddeler metoder i fire kategorier: metoder, der handler om erfaring og viden, metoder, der handler om at indsamle data ud fra konkrete oplevelser, metoder til at arbejde med hypoteser og endelig metoder til aktive handlinger og interventioner.

Hvert kapitel er forsøgt skrevet, så det kan læses selvstændigt. Vi har i de forskellige cases både ledelse, medarbejdere og konsulenter som indgangsvinkel. Der er en del teori i praksiskapitlerne, mens vi har valgt at lade bogens ene teorikapitel være et rent teorikapitel. Praksiskapitlerne indeholder en mængde metodebeskrivelser i form af konkrete interventioner i mange forskellige situationer. Metodekapitlet, som er bogens sidste kapitel, hæver sig en anelse over praksis og beskriver metoderne i en mere generisk form.

Vi håber, at læserne bliver inspirerede, udfordrede, tænksomme og hjulpet til at arbejde med organisationspsykologi i praksis.