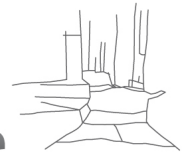


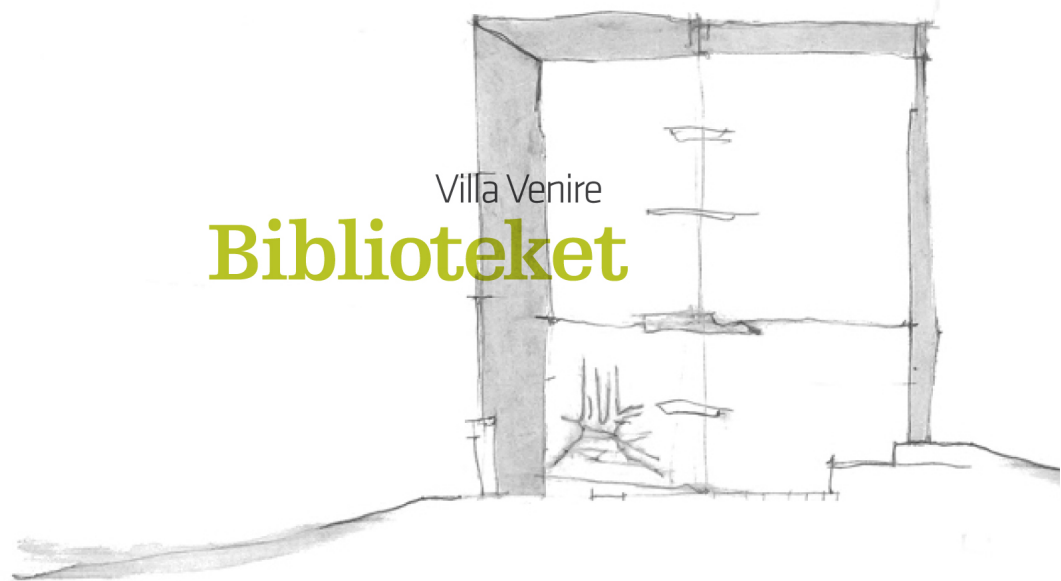
villa
Venire



Små sensationer

Af Jakob Lundholm, Danfoss - marts 2009

Villa Venire
Biblioteket



Du kommer hjem fra det systemiske kursus. Du har henrykt fortalt familie og venner om, hvor tankevækkende det var, og møder nu op mandag morgen klar til at forstyrre den 'lineært tænkende organisation og ledelse' med reflektive og cirkulære spørgsmål.

Efter at have tjekket indbakken og prøvet at besvare de i al fald 5 vigtigste mails, konstaterer du, at dagens første møde starter om 7 min. Langsomt fornemmer du, hvordan sidste uges fortryllelse begynder at blegne i mødet med den tempofyldte hverdag af 'udfordringer', møder og deadlines.

Onsdag har din chef endelig et minut til at lytte til dine oplevelser med anerkendelsen. Hun glæder sig over, at hendes medarbejder har været på et godt kursus, inden hun farer videre til et kærkomment opfølgingsmøde med direktøren.

Ved rundstykkerne fredag vender du sidste og denne uges kontrastrige oplevelser med din kollega, der anbefalede dig det systemiske kursus. Langsomt går virkeligheden op for dig. Det bliver ikke nemt, det her. Tvivlen hager sig fast. Var det virkelig så godt et kursus? Lod jeg mig bare rive med? Hvad skal jeg gøre? Og tør jeg overhovedet, når det kommer til stykket...?

Efter mit systemiske kursus har mine egne overvejelser kredset omkring 4 muligheder:

- 1. Jeg kan vente, til alle har været på forskellige 'systemiske kurser', og vi alle kan snakke samme sprog. Det kan tage en del år og er ingen garanti.**
- 2. Jeg kan finde job et andet og bedre sted og starte på en frisk. Det kan være nødvendigt, hvis der absolut ingen ledelsesmæssig opbakning er, men er absolut heller ingen garanti.**
- 3. Jeg kan bringe de systemiske konsulenter ind i organisationen, hvis jeg bare kan få forklaret værdien af det ...**
- 4. Jeg kan lade være med at forklare eller, endnu værre, oversætte det systemiske til 'lokalsprog' (den herskende diskurs) og i stedet praktisere det, hvor det passer ind**

(den givne kontekst).

Det sidste lyder nemmere, end det er, men når jeg nu ser tilbage, er der faktisk gode muligheder for at praktisere det 'systemiske'.

Hvor passer det ind i en 'lineært tænkende organisation'?

Dét vil det være vovet af mig at sige noget om. 'Lineært tænkende organisationer' er forskellige.

Som ingeniør har jeg i en årrække arbejdet i verdener af projektering og produktudvikling, kalkulationer og business cases, globalisering, ingeniører og købmænd. Senest i rollen som Knowledge Management Agent i Danfoss Floor Heating i Vejle, hvor jeg med Gergen, White og Kirkeby i ryggen har haft mulighed for at arbejde systemisk, takket være en tillidsfuld chef.

Det, der er særligt kendetegnende ved disse verdener, er en høj grad af teknisk og kommerciel faglighed og sagsorientering. En tendens til at vores identitet ene og alene er defineret af vores ansvarsområder og ekspertise, uanset hvilke andre skjulte talenter vi også har. Arbejdsdelingen er stor, og vi løser opgaver selvstændigt, fordi ikke ret mange andre kan gøre det. Dette oplever jeg som et særligt udgangspunkt i forhold til at arbejde systemisk.

Faglighed og videndeling er derfor en god indgangsvinkel til systemisk praksis, fordi refleksion og evaluering går vældig godt i hånd med faglig teori og praktiske øvelser. Den nye 'viden' sidder simpelthen bedre fast. Det er en forholdsvis nem måde at komme i gang, fordi det lader fagligheden være det centrale og det systemiske en oplevelse. Man er således først og fremmest ekspert med en faglig 'viden', hvilket kan være rart nok at gemme sig lidt bag, og den systemiske praksis knytter sig så sekundært til formidlerrollen. Primært komponist, sekundært udøvende musiker.

Faglighed kan også være springbræt til en mere konsulentagtig systemisk praksis, hvor man som et publikum lytter sig til en viden om et givent emne. Men det kan også sagtens handle om oplevelser i det daglige arbejde. Det kan være et glimrende udgangspunkt for et 'projekt', man skal i gang med. At gøre sig den ulejlighed at bruge tid på et kvalitativt interview af 'interessenter' kan være første skridt i den senere 'implementering', særligt hvis interviewet følges op eller gentages senere i 'projektet'. Har man mod på det, kan man prøve at interviewe 2-3 ad gangen, hvilket samtidig giver alle en tankevækkende oplevelse med at lytte til andres syn på verden.

For det er som om, den høje grad af faglig orientering giver en tendens til at glemme 'kunden' som omdrejningspunkt for det, vi går og gør. At vi bliver viklet ind i en egen

logik, så det, vi skaber af 'produkter' og 'ydelser', ikke altid giver den oplevelse eller glæde for 'kunden', som vi havde forventet, og betyder ekstraomkostninger eller tab af omdømme og forretning. Måske fordi verden vokser og 'kunderne' bliver flere, mere forskellige og længere væk? Måske fordi der kan være mange led i kæden (selvrefererende systemer) mellem os og 'kunden', hvor meget kan og går tabt, så vi har svært ved at kende den historie 'kunden' har om os?

Så har man lyst og mod til, som proceskonsulent, at svinge dirigentstokken og arbejde med det store orkester, er der gode muligheder ifht. 'kundebevidsthed'. Måske fordi mødet med 'kunden' skaber en spænding, en utryghed i udgangspunktet, fordi det er sjældent og tværkulturelt. Her kan en struktureret systemisk proces give den fornødne tryghed, så 'kundens' oplevelser med 'produkter', 'ydelser' og 'behov' bliver fortalt, lyttet til, perspektiveret og samlet op på. Oftest går man derfra med en forstærket følelse af ærbødighed overfor det, man går og laver, og klare idéer til hvad der skal laves om, gøres mere eller mindre af.

Men hvordan praktiserer man det, når man ikke har prøvet det før?

Spørgsmålet bevæger mig ind på det personlige domæne af følelser, tanker, identitet, mod og mangel på samme ved det at begive sig i kast med en ny rolle. Der er det nemmere for børn. De klæder sig ud og leger bare. Sætter selv rammerne for legen, forhandler dem undervejs så det understøtter rollerne, de prøver af. Som far, mor, dinosaur, Luke Skywalker eller Darth Vader.

Jeg tænker det i stedet som orkestrering eller iscenesættelse. At anerkende fagligheden og skabe nogle tidlige og rumlige passende rammer. Iscenesættelse er nøglen til ikke at blive hylet ud af den, fordi den faglige relevans og dermed det sprog (diskurs), der følger med, er så tungtvejende og meget nemt overtager hele scenen og dialogen.

Så med iscenesættelse tænker jeg at anvende hele teatrets metaforik. Lave en 'drejebog', bruge 'rekvisitter', bruge rummet eller 'scenen', invitere 'et publikum' med i stykket, overveje hvilke dialoger jeg gerne vil have, og hvilke jeg vil søge at undgå. Lave 'replikker' i form af interviewguides. Øve mig på mine egne 'replikker'. Gennemleve 'stykket' efterhånden som det bliver mere og mere konkret. Hvordan vil det ene og det andet virke?

Med dette forarbejde indfinder der sig en tryghed med det, der i bund og grund er første og sidste 'forestilling'. En tryghed der gør, at jeg undervejs i forestillingen bliver nærværende, kan dirigere og lytte på en gang. Improvisere og håndtere alle de uforudsete ting der opstår. Og sørge for at nå en konklusion eller, endnu bedre, beslutte en handling; kollektivt eller med sig selv.

Så fordi det faglige, det forretningsmæssige, er det centrale udgangspunkt og langt hen ad vejen det sproglige indhold, vil den systemiske praksis mere være et 'formsprog', en oplevelse, små sensationer der gjorde noget muligt. Det har det handlet om for mig. At opgive forestillingen om at det skal forklares eller ligne det, man oplevede på det systemiske kursus, fjernt fra dagligdagen, og i stedet gøre mig mine egne erfaringer, slå til når muligheden er der - og nyde applausen når det lykkes.

Hvem er Jakob Lundholm? *Med baggrund som Diplom-ingeniør i Energiteknik fra Ingeniørhøjskolen i Århus fra 2000, har jeg arbejdet med produktudvikling og projektering i HWAM Heat Design (2000-2002) og hos YORK Refrigeration (2002-2006). Hos sidstnævnte fik jeg den unikke mulighed at tage en 2-årig Systemisk Lederuddannelse hos DISPUK.*

Siden 2005 har jeg eksperimenteret med en systemisk 'best practice' i rollen som Knowledge Management Agent hos Danfoss Floor Heating i Vejle, nærmere betegnet i knudepunktet mellem udviklingsingeniører, produktchefer, sælgere og kunder.

*Indenfor i Atriumgårdens summende liv har jeg nu fået den fantastiske mulighed at dele disse erfaringer. Erfaringer du først og fremmest vil finde spor af i avis Venire, men som også vil blive koncentreret i et jordnært Symposium om 3 komplementerende tilgange til dig, der arbejder med fagteknisk viden. **Tak for din opmærksomhed!***