

'Tænk Vildt' med VækstModellen

Nyhedsbrev

Nummer 19 - december 2017

Velkommen til MG-UDVIKLING ApS' nyhedsbrev.

MG-Udvikling ApS udvikler sig hele tiden, og med dette nyhedsbrev vil vi holde dig orienteret herom, ligesom vi vil fortælle de gode historier. Nyhedsbrevet udkommer 3 - 4 gange årligt. Du kan til enhver tid framelde vores nyhedsbrev ved at sende en mail til administration@virker.dk.

Du kan bidrage til vores nyhedsbrev ved at sende dit bidrag til mgu@virker.dk. Vi forbeholder os ret til at redigere i dit evt. bidrag.

Nyhedsbrevene er naturligvis gratis, og vi garanterer, at din e-mail adresse ikke bliver videregivet eller brugt til andre formål.

GLÆDELIG JUL OG GODT NYTÅR

Et år nærmer sig sin afslutning og hos MG-Udvikling ApS kan vi se tilbage på et år med spændende udvikling sammen med både gamle og nye kunder. Samtidig har vi haft gang meget spændende udvikling i nogle konkrete udviklingsforløb med vores antropologiske undersøgelser.

Sideløbende hermed har vores antropolog Jonas været i stand til at udrede spændende konklusioner til brug for vores forståelser af, hvad det vil sige at skabe en kulturskabende dialogbaseret organisation.

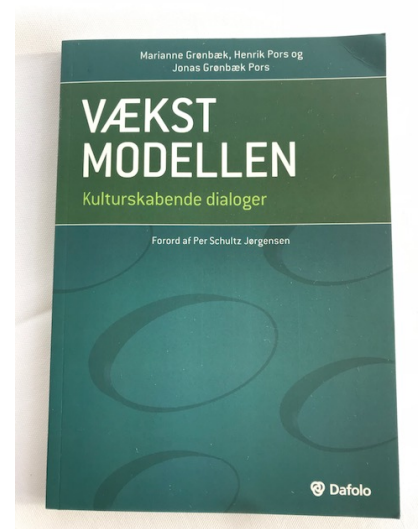
Resultatet af disse studier kan I bl.a. læse i en god og spændende artikel i dette nyhedsbrev.

Vi har endnu engang via vores samarbejde med Jobcenter Haderslev skabt et samarbejde med en virksomhedspraktikant om en god og afklaret fremtid inden for det almindelige jobmarked - vi er stolte af denne samskabelsesproces! Det bekræfter os til stadighed i, at mennesker har de ressourcer, de har brug for, det er blot op til os at lede efter og kunne fokusere på dem. Som mange af jer er bekendt med, er netop dette udsagn vores menneskesyn, når vi arbejder med VækstModellen. Og endnu en gang har vi fået en fantastisk dygtig og engageret virksomhedspraktikant.

Endelig, endelig, endelig! Nu kom opfølgeren på "VækstModellen - vejen til dialogbaseret samtaler", og det er naturligvis "VækstModellen - kulturskabende samtaler". I kan godt glæde jer til at læse den, og også godt glæde jer til den 4. bog i rækken af VækstModellen: "VækstModellen - kulturskabende ledelse". Den nye bog kan købes på www.dafolo-online.dk eller på vores hjemmeside www.virker.dk

Vi kan også glæde os over, at mange kommuner og mange offentlige og private organisationer efterhånden har gjort VækstModellen til en grundkompetence hos medarbejderne og gjort VækstModellen til den dialogmodel, som medarbejdere skal bruge i forskellige former for standardiserede samtaler.

Som I måske har bemærket, har vi omdannet firmaet fra MG-Udvikling til MG-Udvikling ApS. Ændringen har for jer alene betydet nyt CVR-nr. Vi vil fortsat drive forretning med den ordentlighed og seriøsitet, som I kender os for.



Kurser og uddannelser i 2018/2019

MG-Udvikling ApS afholder også i det kommende år mange spændende kurser og uddannelser. Du kan læse meget mere om indholdet på vores kurser og uddannelser på vores hjemmeside www.virker.dk, hvor du også kan tilmelde dig.

VækstModel-kurser 2018 (3-dages kursus):

Forår: 9.-10. april 2018 og 2. maj 2018

Efterår: 3.-4. september 2018 og 2. oktober 2018

Pris ekskl. moms kr. 4.995,-. Prisen er inkl. fuld forplejning, udleveret materiale samt bogen "VækstModellen, Vejen til den gode samtale".

VækstVejleder-Uddannelsen 2018/2019:

13.-14. november 2018 (internat)

22.-23. januar 2019 (dagskursus)

26.-27. marts 2019 (dagskursus)

14. maj (eksamen)

Pris ekskl. moms kr. 25.500,-. Prisen dækker undervisning, supplerende materialer og ophold.

Den systemiske lederuddannelse i dialogbaseret ledelse 2018/2019:

20.-21. september 2018

25.-26. oktober 2018

29.-30 november 2018

30.-31. januar 2019

11.-12. april 2019

6.-7. juni 2019

Prisen er kr. 39.000,- ekskl. moms. Prisen dækker undervisning, supplerende materiale og ophold.

Såfremt du ønsker et skræddersyet internt kursus til din virksomhed, er du velkommen til at kontakte os.

Har du spørgsmål til vores kurser og uddannelser, kan du altid kontakts os pr. mail på administration@virker.dk eller på tlf. 40 85 20 55.

ARTIKEL

Kreativitet, leg, spil og rigide strukturer og hierarkier

af Jonas Grønbæk Pors

I en ny ledelsesbog "*Tænk Vildt*"¹ plæderer antropologen og den relativt nyudnævnte direktør for Nationalmuseet Rane Willerslev for, at ledere skal frisætte deres ansattes kreativitet. Dette er der ikke noget odiøst i - det er nærmere efterhånden en selvfølge og måske lidt af en kliche. Der, hvor Willerslevs bog måske skiller sig ud, er for det første, hvor slemt det ifølge Willerslev står til for medarbejderes mulighed for at agere og tænke kreativt. Derudover giver Willerslev et interessant bud på, *hvorfor* det står så slemt til - dette vil jeg komme nærmere ind på senere.

Dette nyhedsbrev vil beskæftige sig med, hvordan vi kan forstå denne kreativitetskrise i danske organisationer samt, hvordan VækstModellen kan være med til at skabe et kreativt frirum. Men allerførst bliver vi nødt til at se lidt nærmere på, hvordan Rane Willerslev mener, vi befinder os i en kreativitetsmæssig krise.

Willerslev mener nemlig, at selve de egenskaber, der muliggør kreativitet som noget, der kan skabe en dynamisk og sund samfundsudvikling, ikke efterspørges eller næres hverken i vores uddannelsessystem eller de organisatoriske logikker, der eksisterer både i den offentlige og private sektor. Her definerer Willerslev kreativitet som værende bl.a. evnen til at overføre viden fra et felt og en kontekst til helt nye områder. Derudover er risikovilligheden til at fejle essentiel for, at man kan agere kreativt. Kreativitet er med andre ord, når vi henter viden og inspiration fra tilsyneladende irrelevante vidensfelter til andre problemstillinger, og at vi i denne proces tør løbe risikoen for, at den pågældende viden potentielt er irrelevant og spild af tid.

¹ Willerslev, Rane, 2017: *Tænk Vildt*. People's Press

Kreativitet har således svære betingelser, da vi som samfund har skabt organisationer, hvor det at fejle er tabuiseret, men også hvor vi som individer bliver målt på meget snævre succeskriterier, der netop besværliggør, at specialiseret viden benyttes på andre områder end der, hvor det umiddelbart passer ind. Som Willerslev skriver: *"New Public Management har i mange år været under anklage for at skabe en rigid og ressourceforskydende offentlig sektor, som er blevet uhyre optaget af at måle på antal udførte aktiviteter. Som derfor satser på at udføre lige netop dét, og helst kun dét, den måles på. Det er ikke altid det vigtigste. Og det lægger på ingen måde op til, at medarbejderne løbende reflekterer over og diskuterer, om de kunne justere fokus og yde bedre ved at gøre noget andet. Måltal, tjeklister og timeregnskaber giver hverken plads eller overskud til at være kreativ"* (Willerslev 2017:25).

Problemet er således, at styringsredskaber, der blot skulle monitorere og måle ansattes produktivitet, i høj grad bestemmer og former selve denne produktivitet og arbejdsaktivitet. Vi har med andre ord skabt organisatoriske systemer, der kun anerkender og accepterer de aktiviteter, som på forhånd er defineret som kerneaktiviteter. Alt andet – inklusiv kreativ tænkning og praksis er således spild af tid i denne optik.

Man kan hermed spore problemets kilde i de hierarkier, der eksisterer i sådanne organisationer. Det er relativt højt oppe i hierarkiet, at der besluttes, hvad der er 'spild af tid', og hvad der er 'produktive aktiviteter'. Vil man fremme kreativitet, må man således løbe risikoen for, at man 'spilder tiden'. Dette indebærer, at man i hvert fald for en stund, sætter de organisatoriske hierarkier, rammer og styringsredskaber ud af kraft.

'Magiske cirkler', leg og kreativitet

For midlertidigt at kunne afmontere styringsredskaber og de organisatoriske hierarkier har Willerslev selv indført et koncept, han kalder 'magiske cirkler' i de organisationer, han har ledet og stadig leder. Dette indebærer, at medarbejdere mødes tværfagligt og

uformelt – forstået som at de normale hierarkier ikke har betydning i en magisk cirkel. Her kan de forskellige medarbejdere så komme med mere eller mindre relevante og skøre forslag til, hvordan arbejdspladsen kan forbedres, hvordan opgaver kan løses bedre osv. Og så skal der ifølge Willerslev helst være alkohol involveret!

Og hvorfor er alkohol en så vigtig ingrediens for at fremme kreativitet, som Willerslev påstår det er? Den nemme og hurtige forklaring kan være, at alkohol afmonterer vores hæmninger, og hermed 'tør' vi sættes os selv på spil og potentielt fejle, når vi er fulde. Dette er dog den hurtige, men ikke nødvendigvis komplette forklaring.

Introduktionen af alkohol på arbejdspladsen er selvfølgelig kontroversiel, fordi man kan indvende, at alkohol ikke hører til i arbejdstiden. Men det er vel netop derfor, at alkohol kan medføre kreativitet. Når nu selve tilstedeværelsen af alkohol bryder med arbejdspladsens normale logik, så er det nærliggende at tro, at de logikker, som Willerslev identificere som hæmmende for kreativitet – såsom hierarkier og kassetænkning, ligeledes sættes ud af spil. Tilstedeværelsen af alkohol skaber med andre ord muligheden for tidsbegrænsede situationer – i form af magiske cirkler, der vender de normale sociale logiker på hovedet, der på en arbejdsplads hæmmer kreativ udfoldelse.

For virkelig at forstå alkoholens rolle i en magisk cirkel, kan det være givtigt at forstå disse som en form for legeplads for voksne. Således kan vi se modsætningen mellem arbejdspladsen og den magiske cirkels sociale logikker som værende en modsætning mellem at arbejde og lege.

I det følgende afsnit vil jeg uddybe, hvad denne forståelse kan fortælle os om, hvordan man fordrer kreativitet.

VækstModellen og forskelle og ligheder på leg og spil

Hvis vi betegner en magisk cirkel som værende leg, er det værd lige at definere, hvad leg egentlig er. Allerførst kan vi kalde leg lystbetonet. Man – primært børn, men også engang imellem voksne, leger fordi det er sjovt. Legen er med andre ord formålet i sig

selv². Derudover er leg improviserende, da man i legen ikke er omfattet af virkelighedens begrænsninger – børn leger f.eks. at de er en prinsesse, cowboy osv., selvom de ikke reelt set er det. I legen er det populært sagt kun fantasien, der sætter grænser. Når børn leger, kan de således være hvad eller hvem, de vil være.

Leg indebærer med andre ord en improvisation og forhandling om forhold, der ellers ikke kan forhandles, såsom hvem vi er, hvad vi kan osv. Og det er netop denne forhandling af roller og improvisation, som Willerslevs magiske cirkler trækker på, da deltagerne her kan sige og foreslå, hvad de vil, uden at deres formelle arbejdsområde eller ledere bestemmer, om det, der siges, er irrelevant og spild af tid. Hvis man skal søge en forklaring på, hvorfor både børn og voksne finder glæde ved at lege, så er frisættelsen af virkelighedens og dagligdagens begrænsninger nok et godt sted at lede. Sagt med andre ord, så appellerer legen til os, fordi den er et fundamentalt afbræk fra hverdagen.

Men hvor kommer VækstModellen ind i billedet? Modellen minder med sine klart definerede samtalefaser (udfordringer, muligheder, aftaler osv.) ikke om noget, vi kan kalde 'leg', hvis vi altså forstår leg som værende improviserende og kendetegnet ved et fravær af strukturer. Men her kan det være interessant at bemærke, at på andre sprog, f.eks. engelsk, tysk og fransk, benytter man det samme ord for at lege og at spille (play, spielen og jeu). De to fænomener minder om hinanden, idet de begge er noget, vi primært gør for fornøjelsens skyld. Derudover bryder de begge med dagligdagens logik – dog på to vidt forskellige måder. Som allerede nævnt bryder legen med hverdagens rigide strukturer, da leg i sin essens er improviserende. Leg ophæver som sagt alle de regler, der normalt binder os. Spil, derimod, indebærer at vi udsættes for et ekstra sæt af klare og tydelige regler for: hvornår spillet starter og slutter. Hvordan man vinder. Hvad man må gøre for at vinde, og hvad der betegnes som snyd.

² Bl.a. pædagoger, psykologer og antropologer vil sige, at leg har sociale og udviklingsmæssige funktioner og formål, men hvis man eksempelvis spørger et barn, hvorfor det leger, vil barnet insistere på, at han eller hun leger, fordi det er sjovt, ikke fordi man lærer noget eller udvikler sig.

Men hvis leg appellerer til os, fordi det tilbyder os et frirum for alle mulige regler, hvori ligger så fornøjelsen i spil, der pålægger endnu flere regler, end vi normalt lever efter? Her mener antropologen David Graeber, at fornøjelsen ved at spille spil bunder i, at reglerne er helt klare, tydelige og letforståelige, i modsætning til de 'spilleregler' for god og passende opførsel, vi oplever i hverdagen, på arbejdet og i sociale situationer (Graeber 2015:190-191³). Ifølge Graeber er alle disse normer og sociale regler tvetydige og mere eller mindre ugennemskelige. Alt socialt liv har med andre ord et element af usikkerhed omkring, hvad der er passende og upassende at sige, hvad der er sjovt, hvem der kan bestemme hvad osv. Alt dette bliver sat på formel og tydeliggjort, når vi spiller et spil, og således tilbyder et spil os et frirum, hvor vi ved, hvad vi skal gøre for at vinde, vi kan se målstregen, så vi ved, hvornår vi har vundet, og vi ved, hvilke regler vi skal følge.

Og det er et lignende frirum, som VækstModellen kan tilbyde.

Frihed, tydelighed og tryghed i VækstModellen

Mange af de samtaler, der tages via VækstModellen, kan ofte betegnes som potentielt ubehagelige samtaler. Det kan eksempelvis være forældresamtaler, hvor et barn ikke trives i skolen, dialoger omkring samarbejdsvanskeligheder og konflikter på en arbejdsplads eller noget helt tredje. Typisk for sådanne samtaler er, at vi kan mene, de er nødvendige at få taget, men samtidig gruer vi for dem. En af grundene til, at vi gruer for sådanne samtaler, kan være, at vi frygter, at på trods af vi har de bedste intentioner, ender samtalen nogle gange med at forværre konflikten. Problemet kan ofte opstå ved, at en samtaledeltager føler sig ramt og beskytter sig ved at beskyldte andre deltagere for at være årsagen til det diskuterede eller helt andre problemer. Den ubehagelige samtale tager med andre ord nye og uventede drejninger. Her kan man tale om, at samtalen potentielt er for kreativ og uregerlig.

³ Graeber, David, 2015: The Utopia of Rules: On technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy. Melville House

Her påpeger Graeber, at legens frigjorte kreativitet faktisk godt kan være destruktiv (Graeber 2015:192). Et aktuelt eksempel herpå kan være den seksualiserede ledelsesstil, som Peter Aalbæk Jensen er blevet kritiseret for at praktisere i Zentropa. Her var Aalbæks forklaring da også, da han blev kritiseret, at en kreativ arbejdsplads som Zentropa ikke skal være bundet af de 'normale' regler, der gælder på almindelige arbejdspladser.

Vi kan her begynde at se, at vi altså har et behov for i hvert fald et minimum af de regler, strukturer og normer, som kan være hæmmende for kreativitet for at have en arbejdsplads, der er behagelig at opholde sig på. Netop her tilbyder VækstModellen et sæt klare og tydelige 'spilleregler' for, hvordan man håndterer potentielt ubehagelige samtaler. Disse regler dikterer, at samtalen bliver afholdt i en positiv tone, da både første og sidste samtalerunde specifikt kræver af deltagerne, at de hver især fremhæver positive aspekter. Derudover eksisterer der mellem den første og sidste runde tydelige og ligefrem rigide regler for, at *hvad* og *hvordan* man italesætter den diskuterede problematik: først italesættes problematikken som en udfordring, dernæst påpeger man alle de muligheder, man har for at imødekomme problematikken, og til sidst påtager deltagerne sig de handlinger i form af aftaler, de vil udføre for at gøre noget ved problematikken. Således har man sikret en progression i den potentielt ubehagelige samtale, så den netop ikke løber af sporet. Man kan her sige, at kreativitetens destruktive potentiale tøjles, da mødedeltagerne er forpligtet til at bibeholde et positivt blik og en anerkendende tone på den problematik, der diskuteres.

Men når nu Willerslev påstår, at kreativitet kommer af, at vi vender de normale sociale og hierarkiske logikker på hovedet, hvordan kan VækstModellen så fordre kreativitet, når nu modellen indebærer regler, der er endnu mere rigide, end dem vi normalt er underlagt på arbejdspladser og organisationer? Her er det værd at huske på, at de rigide og tydelige spilleregler for, hvordan et Vækstmøde forløber, kun er ét element. Fordi samtidigt så opererer VækstModellen med et sæt eksplicite sociale normer, der siger, at enhver deltagers udsagn er et udtryk for den pågældende deltagers opfattelse af situationen. Med andre ord, kan en deltagers udsagn aldrig

være ukorrekt, da det netop er udtryk for en enkeltpersons oplevelse. En leder kan således ikke sige til en medarbejder under et Vækstmøde, at medarbejderens opfattelse er forkert, da en opfattelse kun kan tilhøre, den der opfatter den. Derudover er der en norm om, at en deltager ikke kan fortælle en anden deltager, hvilke opgaver og aftaler vedkommende skal påtage sig – man er nemlig selv herre over, hvilke aftaler man indgår. Hermed kan en leder heller ikke diktere, hvad medarbejdere skal gøre under et Vækstmøde.

Et Vækstmøde sætter således to primære autoritetsmæssige privilegier, som ledere typisk besidder, midlertidigt ud af spil: 1) At lederen kan beordre medarbejderne til at gøre bestemte ting, da enhver selv bestemmer, hvilke aftaler de indgår, og således hvad de har tænkt sig at gøre fremmedafrettet i forhold til den diskuterede problematik. 2) At lederen kan bestemme, hvordan organisationens virkelighed ser ud. Derimod har alle dialogpartners udsagn om, hvordan de oplever den pågældende problematik og deres hverdag lige stor betydning. Her kan det siges, at via VækstModellen, tvingens organisationens øverste ledelseslag til at lytte til, hvordan organisationen opleves andre steder i hierarkiet. Men også de løsnings- og handlingsforslag, der kommer fra nedefra, skal tages alvorligt.

Som nævnt tidligere har kreativiteten, ifølge Willerslev, trænge kår fordi, medarbejdere ofte bliver bedømt på snævre succeskriterier, der er formuleret af ledelsen. Men når man momentant fratager lederne evnen til at definere, hvilke opgaver der skal løses, hvordan de skal løses, og hvem der gør hvad, og i stedet lader medarbejderne definere dette, så giver man kreativiteten gode udviklingsbetingelser.

Her til sidst er det måske på sin plads, at adressere en indvending, der ikke er blevet berørt endnu, nemlig at de fleste ledere gerne ser – og opfordrer til, at deres medarbejdere tager ansvar og løser opgaver på en kreativ måde. Men samtidigt skal medarbejderne jo være effektive og ikke spilde deres tid på at benytte metoder og forfølge ideer, der måske ikke virker. Samtidigt vil ledere typisk gerne have, at medarbejderne løser de opgaver, de bliver sat til, og ikke dem medarbejderne selv gerne vil løse. Det er således en kunst – både for ledere og medarbejdere, at navigere

i dette spændingsfelt af modsigende krav. Her tilbyder VækstModellen et værktøj til, at alle i organisationen kan hjælpe hinanden til at finde ud af, hvad der skal gøres, hvordan opgaverne skal løses, og hvem der gør hvad på en både kreativ og struktureret måde.

JUL og Nytår

MG-Udvikling ApS holder lukket fra den 23. december 2017 til den 2. januar 2018 (begge dage inkl.), men vi besvarer forespørgsler via e-mail: mgu@virker.dk.



Vi ønsker alle vores kunder og samarbejdspartnere en glædelig jul og et godt nytår. Vi glæder os til at tage fat på nye udfordringer og skabe udvikling og masser af gode historier efter juleferien!