



Organisationer er
personligheder, som
ofte har dårlig selvindsigt

Organisationsdiagnostik så dagens lys i 1960'erne. Efter års glemsel viser den nu sit værd i tidens komplekse organisationer ved at have en åben, praktisk og metodisk eklektisk tilgang. Organisationer ses som personligheder med intentioner og værdier, hvis emotionelle tilstande smitter af på ledere og medarbejdere. Fokus på strukturer og samspil i systemet gør organisationsdiagnostik til en holistisk metode, som formår at navigere i uvished, fortæller forskere bag Danmarks første forskningsprojekt i emnet.

Af Roberta Montanari, *journalist*

Det begyndte som et nudgingprojekt og mandede ud i Danmarks første organisationsdiagnostiske forskningsprojekt på universitetsniveau. Kristian Stampe Nielsen og Henrik Brandt skulle skrive speciale i organisationspsykologi på Aalborg Universitet med deres vejleder Einar Baldursson, lektor i organisationspsykologi på AAU, ved roret. De ville skrive speciale om en konkret virksomhed og fandt en lokal, mellemstor logistikvirksomhed med omtrent 70 funktionærer og 35 driftsarbejdere.

Da virksomheden er fortrolig, kaldes den i specialet AB Company. Projektet fandt sted mellem februar og juni 2020, og virksomheden fik sidste tilbagemelding i oktober – opfølgning er en vigtig del af organisationsdiagnostisk dna, det vender vi tilbage til. Virksomheden ønskede sig hjælp til at implementere nye nudgingtiltag, som skulle gøre kommunikationen mellem de forskellige afdelinger – særligt mellem økonomi- og teknikafdelingen – mere effektiv og smidig.

Det viste sig dog hurtigt, at selve strukturerne til at få nudgingen til at fungere, ikke var til stede. Da de to specialeskrivende begyndte at interviewe ledere og medarbejdere fra forskellige afdelinger, blev de hurtigt klar over, at organisationens selvbillede ikke harmonerede med realiteterne. Der var ifølge Henrik Brandt ”en stor grad af kognitiv dissonans,” hvor hverken medarbejdere eller ledere handlede efter deres officielle værdier.

Ifølge forskerne lå uoverensstemmelsen mellem den officielle politik og de mål, som virksomheden havde fået udarbejdet i transitionen mellem en ”old

school,” hierarkisk og relativt stabil logistikvirksomhed til en nu, ifølge de officielle materialer, ”en effektiv og vidensbaseret organisation med et godt samarbejde og en betydelig grad af selvledelse.” Medarbejderne ledede godt nok sig selv i en vis grad, fortæller Henrik Brandt, men lederne var detailstyret af direktøren.

Symptomatisk oplevede alle organisationens afdelinger et ”krævende og besværligt samarbejde, der betød skuffelser, stress og overarbejde.” Ifølge Kristian Stampe Nielsen satte samarbejdet medarbejderne i en ubehagelig klemme mellem at løse deres fortløbende opgaver eller ”smide alt på gulvet for at løse de nye opgaver, som en anden afdeling kom med.” Dette betød blandt andet, at fakturaer ikke nåede frem til tiden, og at ordrer var for længe om at blive ekspederet. Forklaringerne på det dårlige samarbejde var dog ganske forskellige fra afdeling til afdeling.

Vælg få, vigtige forandringer

I organisationsdiagnostik, som oftest er baseret på såkaldte *Open System Models*, undgår man på forhånd at sætte en model ned over organisationen, som skal passe på problematikkerne. I stedet spørger man åbent, hvad problemet er, hvordan man kommer videre og hvilke bagvedliggende mekanismer, der vedligeholder problemet, fortæller de to forskere i organisatoriske udfordringer. Man går til problemet med et ”væld af metoder,” og vælger de mest passende i den konkrete situation. De to forskere er fortalere for ”den induktive og modelfrie tilgang fra starten af 1970'erne,” som de gerne så, man vendte tilbage til.

En vigtig pointe er, at alle forandringer kræver ressourcer. Derfor skal man udvælge få, vigtige forandringer, som gavner arbejdsmiljøet, mener Kristian Stampe Nielsen, Henrik Brandt og Einar Baldursson. Man skal undgå at ændre ting, som faktisk fungerer og støtter op om organisationens selvforståelse, intentioner og værdier. Løsningsforslagene er ofte praktisk orienterede, og fordi organisationer i dag opererer i en foranderlig virkelighed med stor uvished, skal der følges op og justeres på ændringerne i et loop af input og feedback. Diagnoseprocessen bliver derfor ofte også en helbredelsesproces, påpeger forskerne.

- I organisationsdiagnostik er en grundtese, at interaktionerne mellem delene er afgørende for helheden. Man kan med andre ord ikke ændre ved én ting, uden at det får betydning for hele systemet. Da man ikke kan regne det ud på forhånd, er det en løbende proces, hvor man må træde et skridt tilbage og afprøve, hvordan én ændring spreder sig til hele organisationen, forklarer Kristian Stampe Nielsen.

- Undersøgelser viser, at mange omstillinger ikke er succesfulde, fordi man reelt ikke kortlægger hotspots og finder ud, hvor de ømme tæer er, inden man laver en omstilling. Det betyder, at man også kan komme til at ødelægge noget godt, som faktisk fungerer. Det er vigtigt at have respekt for det oprindelige, som virker og støtter op om helheden, siger han.

Misvisende selv billeder

Med fokus på helhed og strukturer er organisationsdiagnostik i højere grad filosofisk eller eksistentiel end psykologisk, mener forskerne i organisationspsykologi.

- Man kan fx anlægge et fænomenologisk perspektiv på organisationer: Hvem er de, og hvordan vil de gerne ses? Psykologien ser omvendt psyken som bestående af delelementer; hvis man ser på selvværdet, opfattes det jo som adskilt fra resten af psyken. Det kan gøre det svært at se det samlede billede, forklarer Einar Baldursson.

Han er, udover lektor i organisationspsykologi, også klinisk psykolog. Baldursson sammenligner organisationer med personer, der har "særegne træk, hvoraf nogle er relativt stabile over tid og har indflydelse på, hvordan de agerer."

- Organisationer har, ligesom mennesker, næsten altid et billede af sig selv, som er misvisende. Personer har et narrativ, et overfladebillede, som rummer det, vi gerne vil være og kan stå ved. I de fleste organisationer overtager medarbejdere og ledere denne selvforståelse, så dens værdier og intentioner arbejdsmæssigt bliver deres egne, siger Einar Baldursson.

Han oplister særligt fire emotionelle tilstande, der som en anden virus hurtigt inficeres i en organisation. Den første sker typisk ved fyringsrunder, hvor tilstanden veksler mellem ængstelse og depression. Den anden tilstand er eufori og begejstring, som opstår ved succes og nye muligheder. Den tredje er skepsis og forsigtighed, som typisk opstår ved forandringer. Den fjerde er mistænksomhed og fjendtlighed, når følelsen af ydre, fjendtlige kræfter spøger, for eksempel ved et opkøb eller cyberangreb.

Einar Baldursson mener, at vi i det hele taget lever i en kultur, hvor "vi er enormt sociale, er blevet så ens og præger hinanden som aldrig før" på grund af især sociale medier. Det betyder paradoksalt nok, at vi har brug for at adskille os fra andre for at finde ud af, hvem vi er.

- I dag handler de vigtigste spørgsmål om identitetsarbejde: Hvem er vi, hvad kendetegner os, og hvordan er vi forskellige fra andre? Hvad er vores værdier, fremtræden og ageren? Det er relativt nyt, at organisationer er så optaget af deres renommé. Hvis Coca Cola i dag laver noget slemt, så vinder Pepsi markedsandele, så der er opstået moralske kodeks. Ting, man bør gøre og ting, man bør afholde sig fra, understreger han.

- Hvis enkelte afdelinger i en virksomhed får en afslappet moral eller egne regler, kræver det en ekstremt stærk personlighed at modstå den kollektive forståelse, for både mentale modeller og følelsesmæssige tilstande er meget smitsomme og siver ofte oppefra og ned. Vi ved jo, at det stærkeste løsningsmotiv er at gøre det samme, som andre succesfulde mennesker omkring os gør, påpeger Einar Baldursson.

Fokus på systemet

Organisationer har iboende værdier og intentioner, som det er vigtigt at kende og være tro imod, mener

”

I organisationsdiagnostik er en grundtese, at interaktionerne mellem delene er afgørende for helheden. Man kan med andre ord ikke ændre ved én ting, uden at det får betydning for hele systemet.

”

Einar Baldursson. Han nævner Danske Bank som et skrækeksempel, der gik fra at være ”den kedelige, lidt omstændelige, men meget pålidelige onkel” til at blive ”svigagtig og røvrende både staten og egne kunder.” Et image, det er ”ekstremt svært at rette op på, fordi vi især husker de negative erfaringer.” Ifølge lektoren var dette svigt ikke sket, hvis Danske Bank var forblevet tro mod sin særegne personlighed og værdier.

– I dag er alle organisationer ifølge sig selv agile, innovative og fleksible. Men agile organisationer har reelt ingen rammer, fordi de per definition er flydende, og det er ekstremt svært at mestre og leve op til. Vi ser en tendens til *self-enhancement*, en overdrivelse af egen præstation, som især kommer fra USA og gør sig stærkt gældende på de sociale medier. I vores behandling af emnet antaster vi dog aldrig organisationers illusioner, da det kan skabe nedtrykthed eller aggression. Vi tilbyder snarere konkrete delløsninger, som kan implementeres og give succesoplevelser, man kunne kalde det en slags jeg-støtte, siger Einar Baldursson.

Tilbage til AB Company fandt Kristian Stampe Nielsen og Henrik Brandt, at de forskellige afdelinger i mangel af koordination og en fælles kommunikationsvej, havde opbygget siloagtige minikulturer med særregler og delmål, som ofte ikke harmonerede med helhedens. Minikulturerne var ifølge dem den vedligeholdende faktor for det manglende flow af ressourcer. Den væsentligste løsning blev en stærkere og mere velintegreret HR-afdeling. Afdelingen blev en samlende faktor, der fik overblik over afdelingernes tid og opgaver og udarbejdede en fælles kommunikationsform, der kunne koordinere og justere arbejdsflowet internt i organisationen.

– I stedet for at se de ansatte eller lederne som problemet, så vi på systemet som system og fik øje på, at delene ikke spillede optimalt sammen. Man kan sige, at vi gik non-ætiologisk og med undren til sagen. Vi afholdt os fra at sige, hvor problemet kom fra, for ofte kan man jo stirre sig blind på et givent problem, når man tror, man allerede kender svaret. Organisationsdiagnostik egner sig godt til nutidens agile organisationer, som hele tiden er i bevægelse og må navigere i uvished, siger Henrik Brandt. ●