

KAPITEL 6

FRA NY-TÆNKNING TIL NY-INTERAKTION – INTERAKTIONS-INNOVATION I LEDERGRUPPER

Af Anders Trillingsgaard & Morten Novrup Henriksen

Alle skal vi innovere mere. Både for at bevare konkurrenceevnen og for at bevare velfærdsstaten. Det er de seneste år blevet gjort klart for de fleste, at innovation er et fænomen af afgørende betydning for os som individer, som nation og sågar som art. Som organisationspsykologer kunne vi ikke være mere enige. Men vores oplevelse er imidlertid, at innovation primært forstået som *ny-tænkning* er blevet for dominerende i de forståelser, eksempler og værktøjer, vi møder i medierne og på de danske arbejdspladser. Fokuserer man på *ny-tænkning* som innovation, går udviklingsvejen gennem at skabe flere og bedre idéer ved hjælp af særlige værktøjer, specielle rum og kurser, der beforder *ny-tænkning*. Vores påstand er modsat, at der er kreativitet og idéer nok i danske organisationer. De forefindes naturligt i rigt mål, hvor engagerede, begavede og højtuddannede mennesker samarbejder. Men for at blive til innovation med reel betydning kræver idéerne brud med de opøvede vaner, mønstre, rutiner, kulturer, traditioner, relationer, magtspil, diskurser, fortællinger osv., der udgør de organisationer, gennem hvilke idéerne skal gøres til virkelighed. Det er således ikke *ny-tænkning*, der er sjælden og kræver særlige rum og værktøjer, det er *ny-interaktion*. En idé er bare en mulighed. Det er dét, at vi kan finde ud af at arbejde sammen på nye måder, løbende tilpasset behov og vilkår, der er den afgørende komponent i at gøre en organisation innovativ. Det er nyskabelsen af rutiner, relationer, diskurser osv., der set fra vores perspektiv er den mest interessante komponent i innovation. Det er således vores ærinde i dette kapitel at flytte fokus fra det *ny-tænkende* over til *ny-interaktion*: *Hvordan „smører“ vi de etablerede relationer og interaktionsmønstre, så fællesskaberne bliver mere fleksible og modtagelige over for nyt og samtidig*

forbliver slagkraftige og effektive nok til at gennemføre det nye? Vi vil flytte fokus over på ny-interaktion ved i dette kapitel at fremhæve først teoretiske pointer og derefter praktiske eksempler og værktøjer, der fokuserer på ny-interaktion. Tilsammen udgør det de første afgørende byggesten i svaret på ovenstående helt afgørende spørgsmål.

OPGØR MED DEN GODE IDÉ'S TVANGSLØSE TVANG

Innovation i en organisatorisk sammenhæng er mange forskellige fænomener. Ifølge OECD's review fra 2009 (Nauta & Kasbergen, 2009) har Hartley (2005) lavet en særlig velunderbygget typologi, som omfatter produktinnovation, serviceinnovation, procesinnovation, positionsinnovation, strategisk innovation, ledelsesinnovation og retorisk innovation. Innovation handler med andre ord ikke kun om produktinnovation, men fx også om fornyelse af organisatoriske processer. Procesinnovation (Nielsen, 2004) er både idéer til at forske i en ny retning, idéer til en ny proces, der undgår spild, idéen til at håndtere en vigtig samarbejdspartner på en ny måde. Men først og fremmest er alle de forskellige typer innovation først innovation, når idéerne bliver ført ud i livet og synligt påvirker en organisations drift eller karakter (Hartley, 2005).

I 1876 fik Alexander Graham Bell sit patent på idéen til den første telefon. Men allerede i 1871 havde den italienske immigrant Antonio Meucci fået patent på en tilsvarende opfindelse, som han også havde fået til at virke i sin egen opgang i den italienske ghetto i New York. Men Meucci havde ikke den samme opbakning omkring sig, kunne ikke forny sit patent og måtte se Bell løbe med æren og mulighederne. Så selv den bedste idé er massivt afhængig af tid, sted og omgivelser for at kunne indfri sit potentiale. Plowman (2007) har modsat i detaljer dokumenteret, hvordan en ungdomsgruppe med en lille uanseelig idé om at servere mad til hjemløse i stedet for at holde dem væk, gennem de rette organisatoriske betingelser og levende interaktion med omgivelserne, over en periode kunne forvandle en falleret slumkirke til et lokalt kraftcenter. Trillingsgaard (2008, 2010) har fundet, at danske ledere vurderer, at mange umiddelbart simple brud på måder at arbejde sammen på har afgørende betydning for organisationens succes og langt fra er så enkle at lave og fastholde, som man ofte antager.

Dette kapitel fokuserer på denne delmængde under procesinnovation, nemlig hvad der får organisatoriske interaktionsmønstre til at udvikle sig. Den samme type innovation er også blevet kaldt interaktiv innovation (Lundvall et al., 1988, 2002) eller innovation i team (Clemmensen et al., 2009; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2009). Interaktionsinnovation definerer vi, ligesom ovenstående forfattere, som brud på måder at interagere med hinanden i en gruppe, der har en sådan karakter, at de muliggør væsentlige forbedringer af samarbejde, der skaber værdi for organisationen.

Kan interaktionsinnovation overhovedet defineres som innovation, eller er det ikke bare samarbejdstræning? Kapitlet og casen adskiller sig nok fra det, som mange vil forvente at læse om i et kapitel om innovation. Vores pointe er netop, at drøftelser af innovation normalt i for høj grad er fokuseret på kreative metoder til at fremprovokere globalt set radikalt nye idéer. Vi forsøger i dette kapitel at demonstrere, hvordan brud på interaktionsprocesser også er innovation. Også selvom en ny relation mellem to afgørende personer, en ny mødeform eller en ny måde at tale om den fælles opgave på ofte kun er radikalt nyt i et lokalt perspektiv. Ifølge vores perspektiv har det begrænset effekt at sende enkelte medarbejdere på innovationskursus for derefter at lade dem være viklet ind i deres organisatoriske og interaktionelle vaner og rutiner, som gør, at nye idéer ikke kan implementeres. Blot at indføre innovationsprocedurer, der laver en „innovationskanal“ gennem organisationen, er drevet af samme logik, hvor det nye holdes ude af den måde, størstedelen af organisationen interagerer på. Vi argumenterer for, at det vil være mere effektivt at gå direkte efter at gøre interaktionsmønstrene fleksible og innovative, så de naturligt forekommende idéer kommer mere i spil. Interaktionsinnovation spiller på den måde en grundlæggende, men overset rolle, hvis nogen former for innovation overhovedet skal kunne implementeres og forankres. Så jo, interaktionsinnovation er (bare) samarbejdstræning, og det er en vigtig komponent i at skabe og bevare nyt, at der også sker nyskabelse i interaktionsmønstrene. Ny-tænkning og ny-interaktion er både modsætninger og gensidigt afhængige, på samme måde som innovation og effektivitet kan være det. Vi kan ikke vælge side, men må løbende arbejde i spændingsfeltet mellem de to.

Kapitlet er bygget op, så vi i næste afsnit præsenterer en række teoretiske pointer omkring interaktionsinnovation. Pointerne henter vi fra hen-

holdsvis psykodynamiske og narrative tankegange. Målet er at fremhæve teoretiske pointer med særlig god kobling til interaktionsinnovation og deres implikationer for, hvordan man kan understøtte det.

Vi vil derefter beskrive, hvordan vi arbejdede sammen med en fakultetsledergruppe fra et dansk universitet om at udvikle deres interaktioner. Vi har valgt netop denne case, fordi den er eksemplarisk i sin enkelthed, og fordi den indeholder mange træk og pointer, som vi genkender fra andre tilsvarende forløb. I forbindelse med casen vil vi fremhæve fire eksempler på interaktionsinnovation, der opstår. De kan bruges til at illustrere både det betydningsfulde og de mere komplekse dynamikker i at få interaktionsinnovation til at ske.

Vi tror grundlæggende på, at alle former for innovation opstår, når forskelligheder holdes i konstruktiv kontakt om en fælles opgave. Derfor sammenholder vi i kapitlet konstant teori og praksis, i lighed med psykodynamik og narrativ tænkning og vores egne erfaringer og kritiske perspektiver på os selv. Dette gøres uden at lade forskellighederne bekriges eller skulle integreres. Målet er at bruge dem sammen til at sætte fokus på interaktionsinnovation og levere forskellige teoretiske pointer, eksempler og værktøjer til at arbejde med det. Kapitlet slutter med vore idéer og ønsker til den fremtidige udvikling af interaktionsinnovation.

TEORETISKE POINTER OMKRING INTERAKTIONSIINNOVATION

Hvis vi skal øge fokus på den organisationspsykologiske side af innovation og som samfund øge vore organisationers innovationskraft, er der umiddelbart to steder at kigge hen: teori og praksis. I dette afsnit fremhæver vi de teoretiske pointer, som vi har fundet mest brugbare i bestræbelsen på at kaste mere lys over interaktionsinnovation. I næste hovedafsnit bruger vi dernæst en konkret case til dels at illustrere nogle af de teoretiske pointer, men også til at vise interaktionsinnovationer, som de kan fremstå i praksis i en ledergruppe.

Vi fokuserer på ledergrupper, fordi vi har erfaring med interaktionsinnovation fra ledergrupper, fordi det er gode eksempler, og fordi brud på interaktionsmønstre i ledergrupper har særlig stor betydning for interaktioner og processer videre rundt i organisationen. Den britiske teamfor-

sker Michael West har fundet, at innovation i ledergrupper afhænger af fire faktorer: fælles mål, resultatorientering, støtte til innovation, tryghed og samarbejde (West & Anderson, 1996). Disse er alle såkaldte „procesfaktorer“, der dækker over måder at interagere på. Amy Edmondson fra Harvard Business School har tilsvarende fundet, at når ledergrupper udvikler sig, er det særligt de interpersonelle dynamikkers fortjeneste (Edmondson et al., 2003). Ledergrupper er således en organisatorisk enhed, der i særdeleshed kalder på den form for procesinnovation, vi kalder interaktionsinnovation. Og udfordringen med at udvikle interaktionerne er også tydelig i ledergrupperne. Stribevis af studier understreger de mange udfordringer ved at få organisationernes stærkeste interesser til at have konstruktive interaktioner (Kline, 2003; Hambrick, 1995; Argyris, 1990). Internationale studier viser, at tæt ved halvdelen af alle ledergrupper ikke formår at have deres samarbejdsudvikling som projekt og forbliver lavt præsterende (Wageman et al., 2008; Wheelan, 2003). Ledergrupper er velegnede eksempler på, hvor det kræver veltilrettelagte brud på stærke og komplekse interaktionsmønstre at skabe bevægelse nok til at få det nye sat i spil.

Vi vil nedenfor præsentere teoretiske pointer fra henholdsvis psykodynamisk og narrativ tænkning. Vi gør dette med udgangspunkt i en pragmatisk videnskabsforståelse, hvor forskelligartede begrebsliggørelser af sammenlignelige fænomener ikke udgør et videnskabeligt problem, men tværtimod er nyttige til at få en alsidig og åbensindet tilgang til et nyt fænomen. Det er jo ofte netop i de nye interaktioner mellem forskelligheder, at det innovative bliver muligt.

POINTER INSPIRERET AF PSYKODYNAMISK TÆNKNING

De psykodynamiske principper er veletablerede om end evigt omdiskuterede i klinisk psykologisk praksis. Siden 1950'erne har de endvidere været under udvikling også som forståelsesredskaber og interventionsmodeller i organisationspsykologisk praksis. Først i regi af Tavistock Institutet (Trist, 1963; Menzies, 1970; Jacques, 1951, 1953; Miller & Rice, 1967) men siden også i mange andre regier og efterhånden også opdelt i forskellige undertraditioner (Gould et al., 2006; Vansina, 2009). Tilsammen udgør de en kompleks og mangefacetteret tilgang til grupper og organisationer.

Fra den psykodynamiske tænkning har vi valgt at fremhæve tre begreber af central betydning for at forstå interaktionsinnovation: ubevidste defensive rutiner, den primære opgave og selvrefleksion.

Store dele af vores adfærd styres af ubevidste processer og defensive rutiner

Den psykodynamiske tilgang har det ubevidste som kernefænomen og fremhæver, at mennesket ikke er det rationelle væsen, det ofte fremstilles og fremstiller sig som. Mennesket er også styret af følelser, motiver og tanker, der ikke er bevidste. Og disse følelser, tanker og motiver kan være aktive og styrende, samtidig med at de er ubevidste (Krogager, 1995). Forestillinger og adfærd, der umiddelbart virker fornuftige på det bevidste plan, kan således samtidig have en ubevidst og skjult mening, der helt eller delvist er den egentlige drivkraft og det eneste, der til fulde kan forklare adfærden (Halton, 1994). I udviklingsarbejdet arbejder man da med at lade disse følelser og tanker komme frem i lyset, gennemskue, hvordan ubevidste processer er med til at styre adfærd og dermed få mere kontrol over sin adfærd og kunne tilpasse den bedre til ens situation og ambitioner.

Den samme tankegang kan overføres til interaktionen i grupper. En måde, som en gruppe kan blive styret af ubevidste kræfter på, er gennem socialt forsvar. Dette begreb stammer oprindeligt fra Isabel Menzies-Lyth (1966), der fandt, at en gruppe sygeplejersker, hun studerede, ubevidst brugte en række ritualer til at reducere angst og ubehag i arbejdet med syge og døende patienter. Ritualerne var: altid at give patienterne medicin på samme tidspunkt – uanset om de sov eller først burde have det senere; at rotere sygeplejerskerne på afsnittene, så de aldrig lærte patienterne særlig godt at kende; og at håndhæve en stram uniformering, hvormed de gjorde sig selv til en „ansigtsløs, mekanisk hær af hjælpere“, der ikke stod til ansvar for individuelle hensyn, og som ikke havde individuelle forskelle, præferencer eller ansvar. På bekostning af patienterne og den opgave, de skulle løse, beskyttede de sig med procedurerne mod ubehagelige følelser. Desuden fremmedgjorde og demotiverede det dem i hjælpearbejdet.

Pointen i forhold til interaktionsinnovation er, at alle grupper har stærke ubevidste vaner, der hjælper dem med at klare de mest belastende dele af deres arbejde. For at kunne gøre noget innovativt, vil man skulle bryde nogle af disse vaner. Det vil opleves ubehageligt, og grupperne vil forment-

lig ubevidst modarbejde det, selvom de siger, at de ikke modarbejder eller kun har fuldt rationelle begrundelser for at modarbejde. Hirschhorn (1990) argumenterer gennem mange cases for, at alle team, særligt i det postindustrielle miljø, bruger hinanden i mere eller mindre destruktive forsvar for at stabilisere hver enkelt medlems indre liv.

Det er de samme kræfter, som ledergrupper er oppe imod, hvis de vil skabe nyt. Den fulde ledelsesopgave taget alvorligt, med dens kompleksitet, store pres, store ansvar og modsatrettede forventninger, er psykologisk belastende og vil, ifølge et psykodynamisk perspektiv, vække en række ubehagelige følelser. Det drejer sig om følelser som frygt, vrede, opgiveness, inkompetence og konkurrence. Dette ubehag må man formode, at gruppen uden at tænke over det vil forsøge at forsvare sig mod ved at opøve samarbejds-mønstre, der bringer medlemmerne mindst muligt i kontakt med disse følelser. I ekstreme tilfælde kan man forestille sig samarbejds-mønstre, der indebærer, at gruppen benægter realiteter, ignorerer/bagateliserer deres bevidste mål og opgaver eller uden rationel forklaring bruger deres kræfter på helt andre opgaver, som det er lettere at samarbejde om. Det kunne fx være enkelte personsager, oprør mod ledelsen eller sladder om konkurrenter, forudsigelige interne konflikter osv. Disse ubevidste forsvar mod primæropgaverne er jo netop ubevidste, så gruppens medlemmer opdager dem ikke nødvendigvis og ser ikke deres egen rolle i dem. Over tid bliver de til indøvede vaner, som ingen længere stiller spørgsmålstegn ved, selvom de dagligt forhindrer gruppen i at indfri sit potentiale.

Selvom forsvarsmønstrene således er irrationelle, kan de se meget rationelle ud og opleves som fornuftige dagsordener og vigtige drøftelser og beslutninger, der bare ikke har nogen energi, ingen følelser tilknyttet og ikke tilstrækkelig konkret betydning eller forpligtelse. Lav energi og manglende forpligtelse er tydelige tegn på, at det ikke er den rigtige ledelsesopgave, gruppen har fat på, men en pseudoopgave eller et indøvet konservativt mønster, der beskytter gruppen mod følelser forbundet med hovedopgaven. Gruppen kan således have nogle synlige aktiviteter og en bevidst eksplicit forklaring på hvorfor, men ved nærmere eftersyn hænger aktiviteterne ikke helt sammen med forklaringen, fordi de også i betydeligt omfang er styret af kræfter i gruppen og individerne, der er ubevidste.

Den pointe, der her er vigtig at tage med videre, er, at hvis vi accepterer, at meget af vores adfærd er styret af ubevidste processer, kan vi ikke alene

argumentere os til udvikling. Det forklarer, hvorfor den mest fantastiske idé ikke bliver brugt, eller vigtige faresignaler bliver overset. Det viser, at man må have blik for de ubevidste vaner og rutiner for at kunne forstå og skabe både interaktionsinnovation og andre former for innovation.

Vores primære opgaver er afgørende for at skabe fælles udvikling i forhold til realiteterne

Visholm (2004b) opererer med henholdsvis det målrationalle felt og det psykodynamiske felt for at kunne beskrive samspillet mellem det bevidste og det ubevidste i grupper. Det målrationalle felt indeholder processer, der er forbundet med gruppens primære opgave(r), og indeholder desuden de formelle roller, der er knyttet til opgaven. Det psykodynamiske felt indeholder på den anden side de uformelle og psykodynamiske roller, som er tildelt via projektive identifikationsprocesser. Den eller de primære opgaver forstås som de opgaver, gruppen til enhver tid må kunne løse for at overleve. Det kan for ledergruppen være en fusion, der skal lykkes, et budget, der skal overholdes eller lignende. Og til primæropgaven er derfor knyttet en række legitime interesser. Om gruppen arbejder på primæropgaven, bliver derfor også kriteriet for, om en gruppe arbejder rationelt eller er regredieret til at lade sig styre af ubevidste kræfter (Visholm, 2004b).

Den pointe, der her er vigtig at tage med videre, er, at hvis en gruppe skal udvikle sig, kræver det, at den for det første træner sig i at rumme det ubehag og de følelser, arbejdet med den primære opgave vækker. Det vil sige inkompetencen, ansvaret, rivaliseringen, magtdistributionen osv. Først når gruppen kan rumme nogle af disse emner uden straks at gå i gang med et indøvet undgåelsesmønster, er det muligt at trække primæropgaven frem i forgrunden og mere roligt forholde sig til, hvordan gruppen bedre løser den. Det betyder, at man skal kunne håndtere nogle af de ubehagelige følelser på en rolig facon, så de bliver afgiftede, fælles og noget, der kan snakkes om, hvis det kommer i vejen. Ambitionen er, at det gør gruppen i stand til at udnytte de kræfter, der ligger i følelserne til at skabe innovation og udvikling. Alternativet er, at det bliver styrende for gruppen at undgå konflikt, konkurrence, magtforskel, forskellighed osv. Når det lykkes at rumme følelserne uden at forsvare sig for meget mod dem, vil det være lettere at holde den primære opgave (fx innovation eller ledelse) i fokus og bruge medlemmernes energi mere rent til at lykkes med den.

Mønsterbrud kræver selvrefleksion og vedholdenhed

Mønstre opbygger sig over tid, og som det gælder i den psykodynamiske forståelse af individer, så dannes grundstenene til mønstre også i grupper tidligt og bliver gradvist sværere at ændre, jo længere de har stået på (Trillingsgaard, 2010). Det er ikke noget problem, hvis mønsteret er den bedste mulige tilpasning til situationen, men det er uheldigt, hvis mønsteret repræsenterer en tilpasning til en situation, der ikke længere er gældende (fx på grund af nye medlemmer, ny organisationsform, nye opgaver eller nye kompetencer), eller hvis det indøvede mønster repræsenterer en tilpasning til situationen, hvor gruppen kan varetage mindre af den virkelige ledelsesopgave, end den ville kunne med et modigere mønster.

Det betyder også, at selv når man erkender, at gruppen eller enkelte medlemmer har brug for at interagere på en ny måde, så kræver det hårdt og vedholdende arbejde at ændre mønsteret. Man har måske ikke til fulde forstået, hvad der ubevidst driver mønsteret, og selv når man har, så vil mønsteret forsvare sig. Man vil således skulle opøve observation og refleksion over gruppens dynamikker, og den primære opgave vil skulle trækkes frem mange gange for at kunne holde fast i, at det er nødvendigt at gøre noget nyt (Argyris, 1990).

Den pointe, der her er vigtig at tage med videre, er, at det er en fordel at have dyb indsigt i, hvorfor interaktionerne er, som de er, og derefter kræver det stærk vedholdenhed at bryde et mønster og fastholde et nyt. Det forklarer, hvorfor mange oplever, at nye besluttede initiativer ofte ikke bliver til varige nye interaktioner. Det forklarer også, hvorfor både grupper og individer har svært ved at gennemskue mønstre, bryde dem og fastholde nye. Det betyder, at man gør klogt i at alliere sig med andre uden for ens egen gruppe, hvis man oplever vanskeligheder med at se og bryde sine interaktionsmønstre.

Med fremhævelsen af det ubevidste, den primære opgave og refleksionens betydning er vi således klar til at præsentere pointer fra narrativ tænkning. Vi vil efterfølgende bruge begge sæt af begreber til at fremdrage pointer af de eksempler på interaktionsinnovation, vi vil trække frem i casen.