

# LAD DE TUSINDE BILLEDER UDFOLDE SIG!

Publiceret: 10. juni 2020

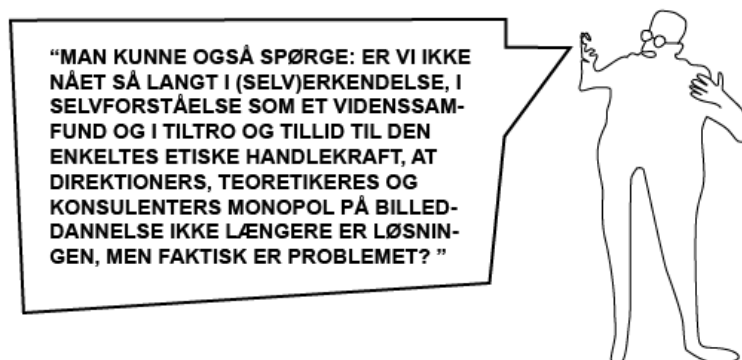
Af: Klaus Bakdal

## ABSTRACT

Det organisatoriske enhedsbillede. Giv det lige en tanke. Forestillingen om det overskuelige diagram, værdibilledet, organisationsmodellerne, der tilsyneladende afspejler sandheden i forenklet form og som skal fungere som pejlemærker i vores arbejdsliv. Besnærende forsimplinger.

Forførende forestillinger om fællesskaber. Teksten spørger: Er vi ikke nået så langt i (selv)erkendelse, i selvforståelse som videnssamfund og i tiltro og tillid til den enkeltes etiske handlekraft, at direktions, teoretikers og konsulents monopol på billeddannelse ikke længere er løsningen, men snarere problemet?

Her tages livtag med denne forestilling og bydes ind med, hvordan organisationer kan beriges ved at dyrke mangfoldigheden og kompleksiteten, ved at skabe nye billeder, der ikke nødvendigvis er den eneste sandhed, men er hjælpsomme billeder, metaforer og kort, endda over fremtidige landområder.



## LAD DE TUSINDE BILLEDER UDFOLDE SIG!

Det organisatoriske enhedsbillede. Giv det lige en tanke. Midt i foranderligheder, livslang læring, omstilling og forandringsvillighed, midt i nedbrudte faggrænser i relationel koordinering og opgaven i centrum, midt i hjemmearbejdspladser og projektsamfund, midt i accelerationer og globalisering, midt i alle disse tegn på, at vi betragter verden og (arbejds)livet som flydende og formeligt, foranderligt og dannende, midt i det står stadig det organisatoriske enhedsbillede. Forestillingen om, at organisationen kan tegnes på et diagram, og forestillingen om, at værdier kan vedtages og nedfældes. Det kunne så gå, hvis ikke der samtidig fulgte en fordring med, der lyder at det også gælder. At organisationen faktisk er at se på diagrammet, og at værdierne der blev formuleret i forlængelse af seminaret faktisk kan gøres gældende.

Det er ærindet med denne artikel at udfordre dogmet om, at en organisation kun er en organisation, såfremt der er manet et enhedsbillede af den frem. Den velafgrænsede og veldefinerede organisation er ikke en selvfølgelighed i det oplevede arbejdsliv, men diagrammer, modeller og billeder af organisationer baserer sig fortsat på dette dogme.

Der var engang, hvor arbejderne på B&W stod og ventede ved den store port, inden sirenen lød, porten gik op, og de måtte gå hjem. Skridte af, og mærke på kroppen forskellen mellem arbejdstid og fritid. Dengang, hvor en kontorfuldmægtig med rimelighed kendte vejen mod at blive kontorchef, og hvor en lærer blev overlærer efter 12 års anciennitet. Hvor banker, ejendomsmæglere, revisorer og advokater var adskilte virksomheder, hvor det bevirkede storm, at SAS ville nedbryde pyramiderne, og hvor værdibaseret ledelse faktisk handlede om virksomheders ansvar i den verden, de var en del af.

Det er alt sammen længe siden, men én ting har ikke forandret sig synderligt; måden vi tegner billeder af organisationer, og nærer tillid til deres akkuratesse.

Organisationsforandringer initieres altid med, at der tegnes nye billeder op. Eller, det starter faktisk med, at de gamle skal forkastes som utidssvarende, utilstrækkelige eller uproduktive, hvilket legitimerer de nye billeder.

Nogle af organisationens aktører forstår ikke de nye billeder, og kan derfor ikke navigere efter dem. Andre hylder de vigende billeder, andre igen navigerer fortsat efter endnu ældre billeder. Før eller

siden sætter ledelsen ind, og sanktionere på forskellig vis de nye billeder, og sanktionerer imod de gamle. Hvis da ikke der i mellemtiden er varslet nok en organisatorisk forandringsproces.

Processen med indførelse af nye billeder følger oftest et dogme i denne stil: Direktionen former med støtte fra eksterne konsulenter et sæt nye billeder, baseret på en i tiden herskende organisations- eller ledelsesteori. Når billederne er færdigt udviklede, offentliggøres de i organisationen, og der iværksættes en omstillings- og implementeringsproces.

I dette dogme om forholdet mellem forandringer og organisationsbilleder er det særligt bemærkelsesværdigt:

- At billedet af organisationen skal være helt og entydigt. Der kan ikke optræde konkurrerende billeder, og meget sjældent ufuldstændige billeder.
- At organisationsbillederne sjældent finder sin inspiration fra organisationen selv eller fra de opgaver organisationen er sat i verden for. Oftest er inspirationen til billederne hentet fra eksterne kilder, særligt udtræk af organisationsteorier.
- At billedernes udvælgelse og formning, samt deres legitimitet og adgang til organisationen, sker gennem en implementeringsforestilling.
- At der ikke optræder perioder, hvor ingen billeder er autoriserede. Et sæt afløser altid et andet.

Organisationsbilleder forkastes, men først efter, at de nye billeder er formet, valgt og offentliggjort. Hvorfor egentlig? Er vi angste for at stå billedløse? Er det ikke en lidt konservativ og måske endda mistillidsbaseret forestilling, at hvis ikke direktionen har fremmanet et klart og entydigt billede for organisationens selvforståelse og virke, da vil kaos og lemfældighed indtræffe?

Arbejdet er ikke længere afgrænset af tid, men af opgaver. Medarbejderen har ikke nødvendigvis incitament til klar opgaveafgrænsning, da man gerne vil udvikle sit CV og stille sig parat til næste projekt. Hvad der definerer en spændende opgave, er hele tiden til forhandling og under forandring. Forandring italesættes som den eneste stabile faktor i organisationers og medarbejders liv. Således er den flydende cirkel sluttet. Men det flydende og det cirkulære er netop ikke det, der aflæses i de organisatoriske enhedsbilleder. Tvært om.

Denne artikel vil forsøge at udfordre og kritisere de gængse dogmer om enhedsbilleder af organisationer (afsnit 1-3), give et par bud ind i andre anvendelsesformer af billeder i arbejdslivet (afsnit 4-6), og et lille svirp med halen til sidst (afsnit 7).

Samlet set håber jeg at vise, at forestillingen om enhedsbilledet må vige, så de mange samtidige og måske endda modsætningsfyldte billeder kan få plads og blive legitime. Ikke fordi det er let. Det komplicerede er mere kompliceret end det forenkede. Men hvis vi forsøger at bluffe os til overforenkling, bliver følgevirkningerne blot unødigt komplicerede.

## 1. PARADOKSER VED DET ORGANISATORISKE ENHEDSBILLEDE

Organisationsdiagrammet er et billede af organisationen, der producerer sæt af legitime forståelser og handlemuligheder. Forsøg på fælles sprog, fælles retning, fælles visioner. Men måske kompleksiteten har sneget sig ind på en måde, hvor organisationsdiagrammet ikke længere kan rumme kompleksiteten? Kompleksiteten er blevet for kompleks (så at sige), og så er det måske mindre interessant om den bor i verden, i organisationen, i vores hoveder eller vores sprog, eller om den bor i diagrammet? Det interessante er snarere det blotte faktum, at organisationsdiagrammet ikke længere er funktionelt, som en retningsgiver for strømme af information og beslutninger.



Det industrielle og bureaukratiske grundbillede af organisationen er pyramiden. En lagdeling, med topledelse i toppen og medarbejdere i bunden, og mellem disse to organisatoriske ender befinder alle ledelseslagene sig. Idealet som springer ud af denne grundfigur er, at information strømmer nedefra og op, og beslutninger strømmer oppefra og ned. Rationalet er med andre ord, at beslutninger beror på information, og information beror på beslutning. Betingelserne for, at denne figur fungerer efter hensigten er, at information overhovedet kan strømme relativt lineært op

gennem systemet, og at beslutninger tilsvarende kan implementeres relativt lineært nedad i systemet.

Der er masser af beslægtede figurer for organisationsdiagrammer, som tilsyneladende ligner et opgør med pyramiden, men som i bedste fald er en nuancering, i værste fald er en decideret reproduktion. Hvor pyramidens retning er "op-ned", findes der masser af organisatoriske varianter, hvor retningen er "ind-ud". Toppen er erstattet af et center, bunden er erstattet af en periferi, som så benævnes *borgernær*, *varme hænder* eller tilsvarende. Men mekanismerne er akkurat de samme som i pyramiden. Ind-ud metaforikken kan endda anskues som en pyramide set oppefra.

Diagrammet lever naturligvis ikke først og fremmest via tegningen på hjemmesiden. Metaforen lever først og sidst som navigationsredskab for organisationens aktører. Pyramiden og dens mange varianter kommer konstant til udtryk. Topledelsens kontorer er placeret på øverste etage eller i centrum af komplekset. Der tales om os på gulvet, de, der er ansat til at gennemtygge og oversætte topledelsens visioner til noget operationelt. Og endelig dem, der enten er på gulvet, eller udgør fronten.

Uanset om man tegner organisationen som en pyramide, som en centerstruktur, som en maskine eller en hvilken som helst anden grundfigur, er det påstanden i denne artikel, at selve ambitionen om en samlende og omfavnende figur, har overlevet sig selv. Der er ikke brug for én figur at samle sig under (eller indenfor eller...), men om figurativitet at navigere efter. Uanset forklaringsmodel er organisationsdiagrammet ikke længere bedst til at beskrive og forstå organisationen efter, og slet ikke bedst til at navigere efter. Uanset om det er verden, der er blevet mere kompleks, aktørernes uddannelses- og kompetenceniveau, der er blevet mere komplekst, eller individets mulighed for at handle efter de gældende forhold, der er blevet mere kompleks. Komplexiteten er bare blevet mere kompleks.

Overvej disse påstande:

- Billeder, metaforer og figurer er nødvendige og uundgåelige, for at aktører overhovedet kan navigere. Alternativet er absolut tilfældighed.
- Organisationsbilleder har været og bliver fortsat skabt ud fra en forestilling om enhed; det samlede og samlende udtryk for organisationen i sin helhed og enhed.

- Denne præmis om enhed og helhed kan ikke længere rumme kompleksiteten, uanset om kompleksiteten kommer udefra, indefra eller et hvilket som helst andet ophav.
- Billeder er til for, at vi kan navigere efter dem. Da billeder på samme tid er nødvendige (for at kunne handle på andet end tilfældighed) og da billedet som samlet og samlende figur for organisationen er eroderede, må billedet som navigationsredskab i organisationen, flytte et andet sted hen. Det flytter hen til den enkelte aktør, hen mellem aktører og på anden vis nedbrudt fra det samlede og samlende.
- Organisationsbilledet skal følgelig ikke længere vise hvad organisationen er, men skal hjælpe aktører til at kunne handle hensigtsmæssigt. Fra ental til flertal, fra identitet til handlemuligheder.

At fastholde forestillingen om, at organisationen kan tegnes gennem helheds- og enhedsbilleder, producerer en række åbenlyse paradokser:

### **Paradoks 1: Tegn og det betegnede**

Oftest forveksles billedet af organisationen med organisationen selv. Til tider sådan rent korporligt; jo højere vi kommer op af ledelses-etagerne, desto større tillid næres der til, at organisationsdiagrammet *er* organisationen. Eller i det mindste at det er et ansvar i ledelseskæderne at implementere billedet i organisationen.

Maleren René Magritte gjorde opmærksom på denne fejlslæbning allerede i 1929, med maleriet *La Trahison des images (billedernes bedrag)*, hvor en pibe er afbilledet med teksten *Ceci n'est pas une pipe* (Dette er ikke en pibe). Det er nemlig ikke en pibe, men et billede af pibe.

Billederne bedrager os, og omend banalt, så glemmer eller ignorerer vi ofte forskellen på billedet og det afbillede.



The Betrayal of Images: 'Ceci n'est pas une pipe', 1929 (oil on canvas)

© René Magritte, The Estate of Magritte/VISDA

Du kan have lige akkurat samme tillid til et organisationsdiagrams gengivelse af organisationen, som du kan ryge et maleri.

Balladen er forestillingen om kompleksitetsreduktion, der i tilfældet organisatoriske billeder er en falsk forestilling. Taget for pålydende, skulle organisationens kompleksitet og mangfoldighed kunne reduceres som en ligning, indtil vi ender med et kondensat, der kan lade sig afbillede. Det kan man ikke. Man kan kompleksitets-abstrahere, og det er noget andet. Akkurat som et kort over København ikke er en reduktion af København, men en abstraktion over byen. Kortets værdi handler ikke om dets sandhed, i forstanden at reducere byens kompleksitet, men om dets anvendelse. Kan det anvendes til effektivt at finde vej (eller hvad dets formål nu måtte være)?

## **Paradoks 2: Tegneren og det tegnede**

Hvis billeder af organisationer skal beskrive organisationers selvforståelse og/eller udtrykke en sandhed om, hvad organisationen er og hvem den består af, er det organisationen, der betragter sig selv. Men, ethvert organisationsdiagram, der altså er ment til at fremvise hele organisationen som en enhed, er jo netop tegnet udefra, for at kunne opfylde betingelsen om, at vise det hele. Omvendt, hvis man tegnede diagrammet indefra, ville man ikke kunne vise det hele.

Med andre ord; en organisation kan ikke tegne sig selv udefra og som en enhed, dertil vil der optræde for mange blinde vinkler, skæve forholdstal og gemte områder. Ikke mindst tegneren selv. Tegnes en organisation udefra og af en anden end organisationen selv, er der ikke længere tale om en selvforståelse eller egen-identitet, da en anden netop har tegnet.

Dette kunne kaldes et gensidigt udelukkelsesprincip, der logisk set forhindrer, at en organisation kan tegnes i sin helhed og enhed, og samtidig udgøre en del af organisationens selvforståelse.

Balladen er grundlæggende, at et organisationsdiagram altid tegnes et sted fra, og tegnes af en person. Position og subjekt kan reelt ikke skrives ud af billedet, men det glemmer vi ofte. Hvem har tegnet billedet, hvad var anledningen, udtrykker billedet et håb om korrekt gengivelse eller fremtidsvision, hvilke alternative billeder blev forkastet i processen og hvorfor? Den type spørgsmål burde altid følge med, når vi eksplicit eller implicit sanktionere organisatoriske billeder.

## **Paradoks 3: Det stabile og det foranderlige**

Alle organisatoriske billeder er gengivet som stillbilleder, og ikke som bevægelige eller organiske film. Der ligger altså implicit i selve billedet som fænomen, at det enten udtrykker en stabilitet, eller udgør et frosset øjebliksbillede af noget foranderligt. Resultatet er et gensidigt udelukkende princip, akkurat som ved paradoks 2, og med cirka de samme konsekvenser:

Balladen er, at enten antages billedet at udtrykke en stabil organisation, og følgelig må man forlade sig på en ganske umoderne forståelse af, at organisationer er stabile, eller også antages billedet at være et frosset billede af en organisation i foranderlighed, og er dermed enten forældet eller et udtryk for en imaginær vision.



#### **Paradoks 4: Forbundethed og afgrænsning**

Et organisationsdiagram består typiske af et antal kasser eller cirkler, der forbindes med forskellige sæt af pile. Op og ned angiver kommando-strukturen, mens sidevers retning angiver sideordnede ledelsesniveauer med forskellige ressortområder, samt stabsfunktioner. Der er naturligvis varianter af grundmodellen, men de deler dog det basale forhold, at afgrænse noget fra noget andet indenfor en enhed eller helhed.

Man kan sige, organisationsdiagrammer består af en ydre afgrænsning (organisationen) og af indre forbundetheder mellem organisationens bestanddele.

Paradokset består af flere elementer. Først og fremmest er den ydre afgrænsning vanskelig at opretholde i moderne organisationer. Partnerskaber, midlertidige projekter, projektansatte, ad-hoc organiseringer osv. udfordrer den visuelle forestilling om, at organisationen overhovedet har en ydre afgrænsning. Lige så lidt som de færreste forestiller sig organisationen afgrænset fra omverden af dens facade og dens mursten. Hvor starter og slutter eksempelvis en kommune? Skal selvejende institutioner på kommunal overenskomst medtages? Skal det udliciterede lønkontor medtages? Skal de brugerfinansierede områder medtages? Er daginstitutionernes bestyrelser brugerrepræsentanter eller mikro-kommunale politikere? Og hvad med de fælleskommunale områder?

Jo mere man kratter i det, desto vanskeligere bliver en endelig afgrænsning. Tilsvarende eksempler kunne beskrive de indre forbundne afgrænsninger.

Jo mere vi zoomer ind, desto vanskeligere bliver stadfæstelsen, akkurat som spørgsmålet om længden af Danmarks kystlinje er et produkt af, hvilket størrelsesforhold vi benytter os af. I sidste ende er det hele forbundet, og afgrænsning er i bedste fald midlertidig, i værste fald et spørgsmål om imaginær konstruktion.

Og dog har vi brug for at afgrænse, og her opstår balladen. Vi har brug for at skelne ansvarsområder, brug for at neddele komplekse opgaver i mindre bidder osv. Vi må blot erkende, at disse afgrænsninger netop er konstruktioner vi foretager os, særligt i sproget, og at de ikke nødvendigvis afspejler en real-virkelighed.

## 2. HVOR ER DE ORGANISATORISKE BILLEDER HENNE - OG HVAD BRUGES DE TIL?

Billeder af organisationer er på ingen måde gratis. De har både reaktiv, aktiv og proaktiv virkning:

Organisatoriske billeder virker reaktivt derved, at de afspejler et sæt af idealer om organisationen, båret af dem, der har plads og magt til at tegne og formulere dem. De er aktive derved, at billederne anvendes til at beslutte, korrigere og sanktionere i henhold til. De er proaktive derved, at de medvirker til at forme den nære fremtid; hvad der skal satses på, hvad er muligt, hvad kan vi forestille os, indenfor rammerne af de organisatoriske billeder. Groft sagt kan man inddele forskellen mellem de officielle og de oplevede organisatoriske billeder på følgende måde:

De officielle organisatoriske enheds- og helhedsbilleder trækker på metaforer som maskinen og bureaukratiet. Kasser og pile, der som hovedregel udpeger to forhold: Forskellige afdelingers arbejds- og ansvarsområder, og ledelseshierarkiet, begge dele i pænt ordnede og afgrænsede forhold. De officielle billeder antager dermed stort set altid, at faglighed, ansvar og ledelse er muligt at identificere og delegere.

De oplevede billeder, altså aktørernes erfaringer med, hvad der faktisk udspiller sig, trækker oftest på ganske andre metaforer, og har en lang større spændvidde. Det kan være spindelvæv, spaghetti og lignende. De oplevede billeder udtrykker både en større grad af kompleksitet og alligevel en større grad af nærhed og relevans.

Det store spørgsmål er hvad der sker, når de officielle organisatoriske enhedsbilleder, er ude af trit med de oplevede.

Da kan der ske en af flere ting:

- De oplevede billeder kan blive tabuiserede, eller blive italesat som modstand eller ligefrem illoyalitet. Da anvendes de officielle billeder til, at sanktionere mod anvendelse af de oplevede billeder.
- Der kan opstå organisatorisk skørhed, hvis både de officielle og de oplevede billeder legitimeres, eller deres indbyrdes forhold betragtes forskelligt i forskellige dele af organisationen. Der kan opstå usikkerhed, tvivl og endda angst i relation til, hvor og hvornår noget er gældende.

- De oplevede billeder kan have forrang, sådan at de officielle billeder mere er til skåltaler. De officielle billeder kan dog så støves af i forbindelse med behov for sanktioner. Altså de officielle billeder i det daglige levede arbejdsliv er ikke retningsgivende for adfærd, men ikke desto mindre bringes de frem ved eksempelvis korrigerende samtaler.

Jeg har selv som organisationskonsulent og supervisor stiftet bekendtskab med alle tre udfaldsmuligheder.

Jeg har for eksempel superviseret en chef, der fortalte mig, at hun i forbindelse med et forslag til bestyrelsen om igangsætning af et fornyet værdi- og identitetsarbejde fik at vide, at der skam lå et værdigrundlag nede i kælderens et sted. Beskeden blev ikke overbragt med hverken smil eller ironi.

Jeg har oplevet medarbejdere, der mente, det var mest loyalt overfor arbejde og faglighed ikke at følge den nye chefs organisatoriske billeder og anvisninger med henvisning til, at *“det nok snart går over”* eller *“han holder nok ikke så længe, så kommer der en ny med nye tegninger”*.

Jeg har oplevet organisationer, hvor det at indrette sig stringent efter de organisatoriske billeder var en forudsætning for forfremmelse og derfor blev oplevelser af for eksempel suboptimering og kontraproduktive incitamenters sjældent bragt videre.

### 3. SPØRGSMÅL TIL DE ORGANISATORISKE BILLEDER

Lad os lige holde fast i, at de organisatoriske billeder ikke er gratis. Selvom vi ofte står i situationer, hvor det officielle organisationsdiagram næsten er glemt, eller hvor alle erkender, at det ikke afspejler virkeligheden, da skal vi ikke glemme, at billedet fortsat er der, og har sin virkning. Udenforstående ser på dem, og antager de afspejler virkeligheden eller en selvforståelse. De trækkes frem ved tvivl og tvist om ansvarsfordeling. De vises til konsulenter, der skal medvirke i forandringsprojekter.

Med andre ord antages disse officielle enhedsbilleder i mange sammenhænge at afspejle eller udgøre en virkelighed, der står langt fra det reale, eller som medvirker til organisatorisk skørhed. Og det er et mærkbart problem.

Overvej disse spørgsmål:

- Kan du genkende din organisation i de officielle billeder?
- Hvor stor er forskellen på de officielle billeder, og dine oplevelser af- og erfaringer med organisationen?
- Hvor kan du få øje på praktiske konsekvenser af, at de officielle og de oplevede billeder er forskellige?
- Hvilke andre billeder end de aktuelt gældende, kunne være mere hjælpsomme?

Det sidste spørgsmål det afgørende, men de foregående er veje hen til, at få det sidste kvalificeret. Fordi organisatoriske billeder handler om hjælpsomhed.

Det er som beskrevet et stort og aktivt problem, at de fleste organisatoriske billeder er skabt ud fra en forestilling om, at de enten afspejler organisationen sådan som den er, eller at de udtrykker et endnu ikke realiseret ideal om, hvordan det bør komme til at se ud. Samtidig med at organisationsbilleder reelt anvendes til at navigere efter eller sanktionere med. Det er en ligning der sjældent går op, og følgelig produceres der en lang række uofficielle billeder, både eksplicit og inde i hovedet på organisationens medlemmer, som udgør de billeder, der reelt navigeres efter, og som ikke altid er legitime.

Og så er vi tilbage ved det væsentligste spørgsmål fra listen ovenfor: *Hvilke andre billeder end de aktuelt gældende, kunne være mere hjælpsomme?*

I de følgende afsnit vendes bølten fra at have et kritisk blik på organisationsbilledernes aktuelle status til et mere konstruktivt blik på, hvorledes billeder kunne have mere hensigtsmæssig funktion i organisationers liv. Det starter - lidt ironisk - med ikonoklasme. Men der er mening med galskaben.

#### 4. IKONOKLASME OG NY BILLEDDANNELSE

Ikonoklasme betyder billedødelæggelse. Det er umiddelbart ikke noget rart ord, og det anvendes da også gængs i virkelig ærgerlige sammenhænge. Brænde Dannebrog af under karikatur-krisen, flå statuen af Saddam Hussein ned efter de vestlige landes invasion af Irak. Der er naturligvis undtagelser: Halshugningen af den lille havfrue som en kunstnerisk happening.

Ifølge Oxford Learners Dictionary er ikonoklasme den symbolødelæggende udøvelse af grupper eller individer, der udfordrer *“værdsatte forestillinger eller ærede institutioner med den begrundelse, at de er fejlagtige eller skadelige”* (min oversættelse).

De billeder der ødelægges, er ikke bare symboler på noget, de er noget, i egen ret. Eller i det mindste har symbolerne en selvstændig virkning.

Forsøg en stund at lade begrebet ikonoklasme overføre til det professionelle liv. Til ledelse, organisation, samtaler, møder, relationer, opgaver, projekter. Ikke som en politisk handling, men tag ordet for pålydende: Finder der ødelæggelse af billeder sted i organisationer, og foregår det i tjeneste af, at billederne er fejlagtige eller skadelige? Forsøg tillige for en stund at anskue det således, at vi grundlæggende navigerer i disse organisationer via billeder. Billeder, der symboliserer organisationens selvforståelse, forståelse af opgaven, forståelse af organisationens medlemmers adgang til opgaven.

I en tekstnær tilgang til begrebet vil vi opdage, at der ofte forekommer organisatorisk billedødelæggelse. Tidligere i artiklen er det beskrevet, hvordan organisationer aldrig står billedløse. De gamle billeder ødelægges først, når nogle nye er blevet tegnet og sanktioneret.

Det er disse billeder der på forskellig vis bringes i anvendelse, når organisationen skal finde sig til rette i den ny struktur. Eller rettere: der er ingen anden ny struktur, end det forhold at organisationens medlemmer orienterer sig efter et andet billede end tidligere. Sjældent er organisationsændringerne fysiske i yderligere forstand, end i billedproduktion.

Organisatorisk ændring er derfor først og fremmest, at dens medlemmer udstyres med nogle andre billeder at navigerer efter, når de gebærder sig rundt i organisationen. Organisatorisk forandring er at styre de måder, hvorpå organisationens medlemmer forstår sig selv i relation til andre i organisationen. Hvem kan gå til hvem og hvordan? Hvem har ansvar, hvem har initiativret, hvem kan give tilladelse osv. Hvem skal tale med hvem, og hvordan?

Man kunne også spørge: Er vi ikke nået så langt i (selv)erkendelse, i selvforståelse som et videnssamfund og i tiltro og tillid til den enkeltes etiske handlekraft, at direktioners, teoretikers og konsulents monopol på billeddannelse ikke længere er løsningen, men faktisk er problemet?

Hvis organisatoriske billeder ikke er gengivelser *af* organisationen, men er kort hvordan organisationens medlemmer *skal kunne navigere* hensigtsmæssigt, hvorfor da ikke slippe gækken løs? De mange samtidige billeder, hvor forestillingen om entydighed som højeste kontekst, er blevet afløst af nærværende hensigtsmæssighed.

Hvorfor ikke nære tillid til åben billeddannelse og ikonoklasme ved faktisk at sætte opgaven i centrum? Vi kunne starte med at brænde de eksisterende billeder af. Så står vi der, i rundkreds om opgaven, og må starte forfra. Hvem skal hvad og hvordan? Hvilke billeder kalder opgaven på, og vores "ståen her omkring opgaven", for at vi kan komme i gang? For at vi kan løse opgaven hensigtsmæssigt og samtidig lære af hele hurlumhejet, så vi er godt rustede til skiftende opgaver.

Den sunde organisation vil være den, der tør brænde sine billeder af, og starte forfra. Som en påmindelse om, at man ikke skal være loyal overfor billeder, men overfor det, billederne skal understøtte. Så nærheden mellem opgave og løsning etableres. Så metaforen om linearitet og ufiltreret overførbare mellem teoretiske frembringelser og praksisudfoldelse aflives, fordi den altid alligevel har været falsk.

Overvej derfor ikonoklasme som en strategi for organisationens virke. Brænd billederne og sæt et blankt lærred op. Stil jer foran det, alle sammen, og lad det ske, der sker. Når de konkrete billeder atter engang skærmer for opgaven, så brænd dem af igen.

## 5. PRAKSISTEORETISKE BILLEDER

Vi kan også gå mindre dramatisk til værks. I stedet for at brænde billeder af og tegne nogle nye, kunne vi sætte fokus på mangfoldigheden af de billeder, der allerede hersker i organisationerne.

Billeder *af* organisationer *i* organisationer er formentlig uomgængeligt. Billederne er altid allerede indlejret i os, og kommer i al fald til udtryk i vores sprog, som ikke kan undslå sig det metaforiske (læs Lakoff og Johnson: Hverdagens metaforer). Det er ikke for ingenting, at *direktionen* stort set altid bor på *øverste* etage, eller at borgere og kunder først møder *front*medarbejderne, i mødet med organisationen. Projekter skal i *mål*, pipelinen skal *fødes*, lederen skal etablere *følgeskab*. Man vil kunne tage en hvilken som ytring eller en hvilken som helst mail, og kunne aflæse en grad af

afslørende metaforik i sprogbruget. Afsløring af de billedbaserede forestillinger om organisation, arbejde og relationer, som vi alle bærer rundt på.

Vi kan sige det således, at der altid er praksisteoretiske billeder på færde i det organisatoriske liv. Hver og en af os kan kun udtrykke os, når vi trækker på billeder. Hver enkel organisatorisk aktør kan siges at have en æstetik med sig, uanset om man er den bevidst eller ej. En æstetik - altså en formgivning, et billede, en figurativitet - hvorfra mangfoldigheder af identiteter og værdier udgår. Aktørens egen rolle og placering i organisationen, afgrænsning og forståelse af opgaver, relationer til andre aktører, forestillinger om det gode eller korrekte arbejde osv.

Naturligvis trækker hver aktør på forskellige billeder afhængig af situationen og personlige erfaringer og præferencer, og naturligvis sætter visse billeder sig som sanktionerede billeder i givne arbejdsfællesskaber. Men ikke desto mindre.

Vi gør brug af disse billeder til at navigere med, i alle tænkelige forhold og omstændigheder. Det helt særlige er, at vi ganske sjældent får øje på billederne. Vi får nok øje på (og i al fald adgang til) billedernes virkning, når vi hører os selv ytre os, når vi tager stilling til en forlængelse af projektet, eller når vi skal respondere på om en klage er berettiget. Det er udtryk for billedernes kommunikative konsekvenser, ikke billederne selv.

Det kan derfor være ganske fornuftigt at rette fokus ganske nidkært på, hvorledes disse internaliserede billeder tager sig ud og har konsekvenser i den samlede organisation. Vi kan kalde det de praksisteoretiske billeder. De teorier (i forstanden betragtemåder), som vi alle gør brug af i vores praksis. Det er nemlig disse billeder vi navigerer efter. Og de er langt mere mangfoldige og forskellige, end udelukkende de officielle organisatoriske billeder.

Hermed tre forslag af mange mulige til, hvordan der kan arbejdes med praksisteoretiske billeder:

### **Forholdet mellem det fortalte og det (op)levede**

I teknisk forvaltning i en jysk kommune, var man for nogle år siden ganske frustrerede over, at de nyanlagte blomsterbede i en renoveret park, tit og ofte blev trampet ned. Indtil en medarbejder fik den brillante idé at tage ud til parken en morgen og en sen eftermiddag, efter der var faldet sne natten inden. Han registrerede via spor i sneen, efter hvilke ruter der gik mange, få eller ingen.

Dernæst blev parkens indretning rekonstrueret det følgende forår, så stier blev lagt efter borgernes faktiske ruter.

Rækkefølgen i eksemplet er væsentligt. I stedet for at først at tegne parken og dernæst forsøge at styre og begrænse borgernes bevægelser (eller lade sig irritere over det) er virkningspilen vendt om. Først registreres det faktiske, dernæst indrettes parkens stier. Alle er glade.

Det helt tilsvarende kunne tænkes om organisationer, deres selvforståelse, billeder og praktiske indretning. Undlade at starte med en fortælling, man forsøger at implementere, men lytte til de faktiske allerede-fortællinger og indrette organisationen og dens identitetsbilleder derefter.

Hvorfor ikke undersøge og kortlægge organisationens aktørers faktiske bevægelser? Hvem taler mest med hvem? Hvem skulle tale mere med hvem, og hvem skulle tale kortere med hinanden? Hvilke metaforer bruger aktørerne om dem selv og organisationen, og hvordan står disse mange metaforer i forhold til hinanden? Hvad er forholdet mellem organisationens (mange) identitetsbilleder, og bruges og borgeres billeder af samme?

Altså, en form for billede-baseret realitetstjek af den samlede organisation, så langt man nu kan få fat i det. Med inspirationen fra den kvikke medarbejder i teknisk forvaltning.

Sæt ankeret ved aktørernes faktiske bevægelser, forestillinger, præferencer og kompetencer. Indhent og tegn så præcise billeder som muligt, af *det, der faktisk er*. Forandring og udvikling sker ikke gennem etablering af nye billeder produceret udefra, men gennem accept af det faktiske. Derfra kan man arbejde med try and error; ændre på incitament, ledelsesreferencer, kpi'ere osv., og se om billederne flytter sig i ønsket og forventet retning.

### **Organisationsbilleder skal være hjælpsomme, ikke sande**

Som det tidligere er blevet redegjort for, er det ofte en misforståelse, at organisatoriske billeder overhovedet kan være eller blive sande, i forstanden at være en reduktion af den faktiske organisation. Kort kan kun være *abstraktion over* en organisation.



Som abstraktioner skal organisationsbilleder derfor ikke måles på, om de afspejler noget reelt eller autentisk, men alene på deres hjælpsomhed. Det giver en ganske anden adgang til forestillinger om, hvad organisatoriske billeder overhovedet er for en størrelse.

At tænke hensigten med organisationsbilleder som hjælpsomme (i modsætning til sande) har en række implikationer. Først og fremmest, at der sagtens og måske endda velkomment kan herske mange forskellige samtidige billeder af den samme organisation, blot det specificeres hvad billederne er tegnet i henhold til (og måske af hvem, og måske med hvilke intendede formål). Det kan lyde voldsomt, men det er kun fordi enheds- og helhedspræmissen for organisationsbilleder fortsat ofte gøres gældende. Vi har ikke den samme enheds- og helhedsforestilling om gode møder, øvelser, eller samarbejdsformer. Tænk over hvor mange forskellige kort over metroen du har mødt. City-ringen som en fuldendt cirkel, som en linje, som en broget rute på vejkort. I forskellige farver, former og zoom-niveauer. Hvorfor skulle præcis det samme ikke kunne gøre sig gældende for en organisation?

### **Eksplicitering og forhandling af billeder**

Lad os gå med påstanden om, at organisatoriske billeder internaliseres i os. Sammen med alle mulige andre billeder, som vi gør brug af til at træffe valg med, legitimere os selv osv. Ydre virkeligheder gøres til indre billeder. Alt det vi trækker på, når vi skelner rigtigt fra forkert, sandt fra falsk, produktivt fra

kontraproduktivt.

Det er ikke så kompliceret. Når to mennesker diskuterer, hvordan eller hvor meget det personlige må spille ind i det professionelle, så er der allerede et billede hos de diskuterende parter om, at det personlige og det professionelle er adskilte størrelser, og at de potentielt kan løbe sammen, eller have en fællesmængde. Måske den ene af dem anfører, at det går med det personlige, men ikke med det private. Altså har vi et billede af tre livssfærer; det professionelle, det personlige og det private. Herfra kan de gå mange veje. De kan faktisk tegne de tre sfærer. Tænker de i overlap eller adskillelse, tænker de i yin-yang retninger? Er det overhovedet sfærer, det kunne jo også være søjler eller skyer? Tegne (eller tale billederne frem), for at opdage på hvilke præmisser, de overhovedet går ind i drøftelsen på. Og lege med det; hvad skulle en fjerde sfære hedde? Kan man skelne mellem det indre og det ydre i alle tre sfærer? Og så fremdeles.

Se, mens vi forestiller os de to diskuterende kaste sig over det, lurer en oplagt fare, som er hele artiklens præmis; at de får forvekslet deres (nu selvudviklede) billede, med det, det er billede af. De kan risikere at glemme, at diskussionen om forholdet mellem det professionelle og det personlige overhovedet kom af noget, og at diskussionen skal et sted hen. Man kunne sige at det midt i det legende og undersøgende billedmageri aldrig må glemmes, at billedet går i tjeneste af noget. Dette noget er netop det, som billedet skal være hjælpsomt i forhold til. Ellers risikerer vi blot nye og mere lokale selvtilstrækkeligheder, hvor man får forvekslet tegnet med det betegnede.

## 6. BILLEDER AT NAVIGERE EFTER

Vi kan også være helt udramatiske og ikke foreslå radikale ændringer i organisationernes selvopfattelse ved- og generelle brug af billeder, men i stedet selv foreslå et billede af, hvordan billeder kan gøre gavn. Eller tage luft ind og se på, hvilke kompetencer organisationens aktører skal besidde, for at noget af det ovenstående overhovedet lader sig realisere.



**“VI KAN OGSÅ VÆRE HELT UDRAMATISKE OG IKKE FORESLÅ RADIKALE ÆNDRINGER I ORGANISATIONERNES SELVOPFATTELSE VED- OG GENERELLE BRUG AF BILLEDER, MEN I STEDET SELV FORESLÅ ET BILLEDE AF, HVORDAN BILLEDER KAN GØRE GAVN. ELLER TAGE LUFT IND OG SE PÅ, HVILKE KOMPETENCER ORGANISATIONENS AKTØRER SKAL BESIDDE, FOR AT NOGET AF DET OVENSTÅENDE OVERHOVEDET LADER SIG REALISERE.”**

Adskillige steder i artiklen har der optrådt formuleringer i stil med, at *billeder hjælper os til at navigere*. Det er jo i sig selv en metafor, der trækker på enten noget maritimt eller hiking i vildmarken. Noget med at kunne finde vej.

Hvis vi fortsat går med antagelsen om, at organisationsbilleder ikke kan afspejle den faktiske organisation, men er berettigede ved, at kunne hjælpe dens aktører, så er en stifinder-metafor måske netop mere - ja, hjælpsom, end billeder baseret på bureaukratiet, pyramiden, matrixen eller maskinen.

Nedenstående tre forslag helt i ånden netop forslag. Skyd andre mulige billeder ind og trykprøv efter hensigtsmæssighed og hjælpsomhed.

### **Forandringsbillede: Orientering-valg-bevægelse**

Tænk forandring som sekvenser af orientering, valg og bevægelse. Hvordan og med hvad orienterer vi os? Hvordan og med hvad træffer vi valg? Hvordan og med hvad registrerer vi indikatorer på, om valgenes bevægelse er hensigtsmæssig?

### **Kompetencebillede: Situationsaflæsere-kortmagere-navigatører**

Skal billeder af- og i organisationen i et tættere fokus, må det overvejes hvilke kompetencer, der skal til. Hvilke erfaringer skal muliggøres, hvilke incitamenters skal ændres, hvordan justere på legitimt organisatorisk adfærd og sprog?



Danmarkskort (Getty Images #:841482596)

Et bud kan være at skelne mellem kompetencer og tilgange til situationsaflæsning, kortmageri og navigation.

At stille sig kritisk-kreativ an på, med hvilke billeder forskellige *situationer aflæses*. Med hvad, sådan helt konkret i bevidsthed og sprog, fører iagttagelser og sansninger til vurderinger? Og er det i iagttagelse, sanser og vurderer med ok? Hvis ikke, søg og erstat med noget andet, og giv det et skud mere.

At stille sig kreativt-hjælpsomt med *kortmageriet*, i forstanden de billeder, der gøres brug af i forskellige sammenhænge og begivenheder. Som i eksemplet tidligere med det professionelle og det personlige. At tillade og endda tilskynde til, at få billederne ophavsret ud af teoretikere, konsulenter og ledere, og åbne hele baduljen op. Tag fat i de gængse og mest anvendte billeder, og vrid i dem, fjern noget, tilføj noget andet, vend dem på hovedet, bland dem sammen. Ikke for blot at lege med det hele, og gøre alt relativt og miste sine ankre, men for at huske sig selv på, at billederne altid går i noget andets tjeneste, og at man gerne må (og måske endda er forpligtet til), at redigere billeder af forståelse, indtil de er allermest hjælpsomme. Gør 5F til 6F eller 4F, drop bogstavrimet, og sæt nogle andre ord og bogstaver ind. Gør det til en trekant i stedet for en cirkel. Alt muligt, og hele tiden med hjælpsomheden for øje.

At stille sig hjælpsom-kritisk med det kompas, der *angiver retning*. Med hvilke forestillinger om værdi, hensigtsmæssighed eller ligefrem nødvendighed, fremmer vi noget på bekostning af noget andet? Hvordan vurdere vi, at vi fremmer det, vi helst vil fremme? Det kræver en vis mobilitet i billederne, men også en ydmyghed i relation til, at det ikke er et spørgsmål om personlige præferencer eller oversættelser af organisatoriske selvfølgeligheder, men at det er faktisk fremme af noget - der også kunne have været noget andet.

### **Positions billede: Begivenhedsarkitekter, relationsjonglører m.v.**

Positioner og roller i organisationer trækker også på særlige billeder. Tag et hurtigt blik på titlerne i din egen organisation. Noget med ledere, distriktschefer, HR-konsulenter (eller partnere, gad vide partnere med hvem og i hvad?), vidensmedarbejdere, projektledere. Så er der alle de engelsksprogede, de mere fagspecifikke osv.

Overvej hvad der skete, hvis titlerne blev trukket i en anden metaforisk automat? Ikke nødvendig i Spøg & Skæmt, omend det helt sikkert også kunne bevirke noget spændende.

Hvad nu om proceskonsulentens kaldtes begivenhedsarkitekt? Hvad nu om personalelederen kaldtes relationsjonglør? Hvad nu om direktionen kaldtes kerneopgavetjenere?

Man kan naturligvis gribe i nogle mere gængse metaforer, der alligevel er i anvendelse, men som mest sætter sig i det daglige professionelle sprog, og ikke ind i titler. Hvad nu om organisationen var et skib, en teaterforestilling eller et fodboldhold? Det kan også være interessant og givende, men bliver også let klichéfylt, og i al fald rammer det sin egen grænse, hvor man mærker den udstrakte akavethed. At gå på jagt efter titler, der i højere grad trækkes fra et friskt blik på opgaven, og på relationer funktionen indgår i - og så altså med nogle tvists - vil oftere afsted en pirrende spænding, hvor hullerne i osten og sprækkerne i murerne kan lade sig åbenbare.

## 7. ER DET NU SÅ ANDERLEDES - OG FARLIGT?

I filmen "The Matrix" stilles vores helt overfor valget mellem en blå og en rød pille. I filmen "Festen" står valget mellem en grøn og en gul tale. I begge tilfælde har valget samme karakter: Vil du træde ind i det virkelige, eller vil du forblive i illusionen? De fleste mennesker vil i selve valgsituationen naturligvis vælge det virkelige. Spørgsmålet er blot, om vi også reelt gør det, alle de gange vi står i tilsvarende situationer?

Det gode ved illusionen er nemlig, at den (i al fald i de ovennævnte eksempler) er langt mere tilgængelig at gebærde sig rundt i. I "The Matrix", at verden ikke er overtaget af maskiner, der holder mennesker som batterier, og i "Festen", at faderen er en ægte Bonus pater familias, og ikke en pædofil forbryder, endda af egne børn.

Virkeligheden - med menneskelige batterier og pædofile fædre - kalder en kompleksitet frem, som vi ellers i illusionen var lykkeligt befriede for, i al vores blindhed. Ikke blot mere kompleks i det ydre, det kalder vores værdier frem. Illusionens fald forhindrer os i fripas og gratis henvisninger, og gør os alle til etiske mennesker. Det er betragteligt mere broget og fremkalder betragteligt mere tvivl frem, at lade illusionerne falde. Men hvem har også lovet os, at livet og arbejdslivet ikke skulle være broget og præget af tvivl? At vores bedste færd måske ikke er at fjerne tvivlen og det brogede, men at undersøge hvordan vi skal stå så hensigtsmæssigt og hjælpsomt i det, som overhovedet muligt.

Sandheden - i bestemt antal - når vi nok ikke. Dertil er der alt for meget at tilføje om, hvem der har oplevet, fortalt fra hvilket perspektiv, hvordan erfaringer sætter sig i værdier og alt muligt. Men der er ikke desto mindre forskel på virkeligheden (i al sin mangfoldighed, uhåndterlighed og uvilje til at lade sig afgrænse) og den forenkede illusion om virkeligheden. At kunne skelne Potemkin kulissen fra det, den er kulisser foran.

Gennem århundreder drøftede fysikere hvilken atommodel, der kunne illustrere universets mindste bestanddele. Plum cake og andre billeder var fremme, inden Niels Bohr i 1913 tegnede satellitmodellen. Den vi kender fra fysik i folkeskolen, med en kerne af protoner og neutroner, og et antal cirkulende elektron-satellitter. Sagen er blot den, at heller ikke denne model viste sig, at være illustrativ for virkeligheden. Hvorfor undervises der så stadig i den? Fordi det er den mindst ringe illustration, og fordi partikulære forhold omkring atomvidenskab afholder den fra, at kunne vise et ægte og sandt billede. Hellere undervise med forkerte billeder, end slet ingen.

Eksemplerne kunne fortsætte. Se blot tilbage billedet af en pibe, med teksten "Dette er ikke en pibe". Værkets titel er "Billedernes bedrag", hvilket henviser præcist til pointen i denne artikel. At billederne bedrager os til at tro, at de viser noget faktisk. Der gør de ikke, og det skal vi til at opdage. Og derfra tænke og indrette dem som hjælpsomme.

Uanset hvor øjet vendes hen, kan vi ikke formå at indfange det store (og komplekse) i det mindre (forenkede). Forenklingen skaber illusioner, og presser noget ud, og vi aner ikke om det er badevandet, eller om barnet røg med.