

## **Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring**

Jan Ketil Arnulf

### **Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring**

De fleste mennesker – også lederteam – bruker lenger tid på å leve med beslutninger enn på å ta dem.

Denne artikkelen presenterer synspunkter på kognitive prosesser som leder fram mot beslutninger i lederteam, og hvordan man kan leve med dem. Refleksjonsevne beskrives som en pragmatisk form for tenkning, som har forskjellige konsekvenser på individnivå og gruppenivå.

I en tid da organisasjoner må endre seg hyppig, er de samme endringene ofte drevet av abstrakte planer. Forskning på organisasjonsendringer forteller at slike endringer ofte mislykkes og bidrar til å slite på medarbeidere. Det er derfor verdifullt å finne fram til tenkemåter og virkemidler som kan lette slike endringer. Denne artikkelen vurderer hvordan refleksjonsevne i grupper, særlig lederteam og prosjektteam, kan være en innfallsvinkel til praktiske endringstiltak.

### **Organisasjonsendring, rutiner og tenkning**

Endringer av organisasjoner har gått fra å være definerte unntakssituasjoner til å bli så hyppige at de for mange nærmest er permanente tilstander. De mest feberhete beskrivelsene av endringstakten i verden kan også ha bidratt til et overdrevent press mot endringer for endringenes skyld: «Change or die!» (Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002).

Likevel er det neppe tvil om at miljøene som omgir organisasjonene, endrer seg hurtigere enn noen gang, både med hensyn til teknologi, kompetanse, brukergrupper, kunder og finansielle bakgrunnsforhold. I et økologisk perspektiv er tilpasning derfor helt nødvendig for organisasjoners overlevelse (f.eks. Axelrod & Cohen, 2000).

Utsiktene til å lykkes med endringene er likevel ikke de beste. Gode evalueringsstudier er mangelvare, men de få som finnes, tyder på at mindre enn 1/3 av alle endringsprosjekter innfrir forventningene (Beer, 2000). Organisasjoners treghet overfor endring blir ofte forklart som «motstand», men dette kan være en problematisk forenkling av kreftene i organisasjoner (Piderit, 2000).

Det finnes en rekke forklaringer på hvorfor organisasjoner er vanskelige å endre. Men på tvers av teoretiske uenigheter har mange pekt på en enkeltstående faktor: å nå fram til flest mulig av de berørte personene med viktig kunnskap om situasjonen. En undersøkelse av flere hundre prosjektteam viste for eksempel at det eneste suksesskriteriet som hadde effekt i alle faser av prosjektene, var «et klart omforent oppdrag» (Pinto & Prescott, 1987). Da er det illevarslende når

Kaplan og Norton (1996) viste at mens 59 % av alle medlemmer i et utvalg toppledergrupper syntes de hadde en klar forestilling om hvordan de skulle implementere selskapets visjon, var det bare 7 % av mellomledere og ansatte med kundekontakt som følte det samme.

Det er sikkert mange grunner til at kommunikasjonen i organisasjoner svikter. Men en viktig grunn kan være at tilgangen til informasjon – og, kanskje viktigere, muligheten til å fortolke informasjon – avhenger av anledningen til å tenke høyt sammen med andre samarbeidspartnere. Slike kommunikasjonsformer får ulik betydning avhengig av hvilket perspektiv man anlegger på forståelsen av organisasjonsendringer. Grovt sett kan de vanligste perspektivene på organisasjonsendring deles inn i tre grupper: endringsledelse, organisasjonslæring og emergente endringer. Disse tre gruppene har et noe ulikt syn på hvordan endringer foregår, på hvem som beveger endringen, og dermed også på *hvor* tenkning foregår:

*Endringsledelse* (f.eks. Andersen, 1997; Kotter, 1996) er et perspektiv der toppledelsen utformer organisasjonen som et optimalt instrument for eiernes interesser og strategier. Her er endringen forankret i planer utarbeidet av toppledelsen og dens stab. «Tenkning» er oftest toppledelsens privilegium (Strati, 1998), mens man henter løsninger fra «best practice» levert av eksterne konsulenter.

*Organisasjonslæring* er et perspektiv der organisasjoner hele tiden samler informasjon om omgivelsene og seg selv, mens bruken av denne informasjonen kan gi mer eller mindre effektive endringer på grunn av defensive dialoger innad i organisasjonene (Argyris & Schön, 1996; Senge, 1990). Her skjer de kognitive aktivitetene på mange nivåer, men mellomledelsen har ofte et særlig ansvar for å håndtere kommunikasjonen slik at organisasjonen har et mest mulig dekkende bilde av omgivelsene og seg selv. Tanken er at organisasjoner, akkurat som individer, reagerer på informasjon om situasjoner og omsetter dette i mer tilpasningsdyktige handlingsformer (Argyris & Schön, 1996). Begrepet «organisasjonslæring» er blitt populært i takt med at endringer blir akseptert som noe kontinuerlig, og eksterne konsulenter kan her ha en plass som prosesskonsulenter (Schein, 2000).

*Emergent endring* er et perspektiv der organisasjonen egentlig aldri er helt stabil, men gjenstand for flere typer press som kan skape utvikling. I dette perspektivet er alle aktører knyttet til fortløpende meningsskapende prosesser – såkalt sensemaking. Ledelsen utgjør bare en av flere kilder til nye arbeidsformer som eventuelt blir beholdt eller forkastet av organisasjonen (McKelvey & Baum, 1999; Weick, 1995; Weick & Bougon, 1986). Karl Weick, en av de oftest siterte forfatterne på

dette feltet, mener at denne interne meningsdannelsen gir grunn til å være skeptisk til konsulentbruk, da eksterne konsulenter griper forstyrrende inn i lokal sensemaking (Weick, 2000).

Weick og Westley (1996) er også skeptiske til selve uttrykket «organisasjonslæring». De hevder at «organisering» innebærer å gjøre arbeid til rutiner, en automatisering mer i slekt med reflekser enn med tenkning. Dermed vil vellykket «organisering» støpe fast handlingsmønstre som er motstandsdyktige mot endring, og ordene «organisasjon» og «læring» blir dermed motsigelser.

Uansett hvor i organisasjonen man mener «tenkning» foregår, vil kognitive prosesser være nødvendige for å frigjøre seg fra organisatoriske rutiner. Argyris og Schön (1996) hevder at organisasjonstenkning er det stedet individuell handling griper inn i organisasjonens læring, og dette gjelder «desto mer for tiltak for å bedre [læringsprosessen]» (s. 211, min overs.).

De tre nevnte perspektivene skiller seg dermed ganske sterkt fra hverandre i sitt syn på hvor og hvordan tenkning (organisasjonskognisjon) skal foregå i endringsarbeid. I endringsledelse skapes det en overordnet plan gjennom kreativ, kunnskapsrik problemløsning i toppledelsen og hos konsulenter. I organisasjonslæring sees tenkning som avdekkende, ofte konfronterende dialoger på tvers av organisasjonsnivåer ut fra ulike kunnskaper om bedriften. I et emergent perspektiv blir tenkningen sett som en konstruktivistisk «sensemaking»-prosess som springer ut av samhandlingen mellom alle deltakere i organisasjonen. Perspektivene sier likevel ikke så mye om selve tenkningens art. For hva slags tenkning er vellykket «organisasjonstenkning»?

### **Intelligens som velsignelse og forbannelse**

Intelligenstester har vært på markedet i snart 100 år og har vært en praktisk suksess (Arnold, 2005). Våre selvbilder er i stor grad påvirket av vår antatte intelligens (eller mangel på denne), og man kan spørre seg om vi ikke har blitt for «intelligens-sentrerte» i vårt forhold til tenkning og problemløsning. Intelligens, slik vi måler det i testing, er en temmelig spesiell form for problemløsning som bare er mulig innenfor begrensede rammer, rammer som vi har rendyrket i skolen.

Disse rammene består av et par sjeldne betingelser: I skolen blir man stilt ferdig definerte spørsmål, der det oftest bare finnes ett riktig og mange gale svar. I det virkelige liv, derimot, er det sjelden at det finnes klart definerte spørsmål – man må oftest definere dem selv – og det finnes gjerne mange tenkelige svar. I det virkelige liv vil man dessuten sjelden få vite hva som var det helt riktige svaret, og svaret vil dessuten avhenge av spørsmålsstillerens egen situasjon.

Så har da også intelligens vist seg å være en mulig, men begrenset innfallsvinkel til organisasjoners suksess. Her følger et par eksempler:

Intelligens er riktignok den enkeltstående beste prediktoren for senere jobbsuksess (Ree, Carretta & Steindl, 2001), men denne effekten skyldes mest at intelligens reduserer behovet for opplæringstid. Det ser ut som om intelligensfordelen blir mindre når arbeidstakeren får litt erfaring. Etter som læringskurven flater ut, ser det ut til at vi blir stadig mer rutinepregete i vårt arbeid, og effekten av intelligens avtar.

Allerede på 1970-tallet ble det fastslått at gode prestasjoner på business-skoler ikke henger sammen med suksess i senere praksis (Livingston, 1971), fordi skole og praksis setter deltakerne på forskjellig typer prøver. Judge, Colbert & Ilies (2004) har gjennomgått mesteparten av den foreliggende forskningen på sammenhengen mellom intelligens og ledereffektivitet. Denne forskningen viser at folk gjerne vil ha ledere som virker intelligente (intelligens korrelerer 0.60 med såkalt emergent ledelse). Men lederens intelligens har veldig lite å si for vedkommendes faktiske effektivitet hvis han/hun først har fått jobben (korrelasjonen mellom intelligens og ledereffektivitet er bare 0.20, dvs. at intelligens forklarer 4 % av forskjeller i ledereffektivitet). For å si det på en annen måte: Bare man ikke er dum, er det ikke nødvendig å være spesielt intelligent for å være en god leder. Og under stress forsvinner betydningen av intelligens aldeles, i alle fall slik det framstår i empirisk forskning (Judge et al., 2004). Dette funnet er i tråd med Fiedlers (2002) kognitive ressursteori om ledelse, der han viser at stress beslaglegger oppmerksomhet og øker lederens avhengighet av rutiner på bekostning av intelligent problemløsning.

Det finnes mange slike eksempler på at rasjonalitet – her forstått som logisk stringent tenkning – verken er et fortrinn i livet generelt eller i organisasjoner spesielt. I 2002 fikk psykologen Kahnemann Nobelprisen for å vise at den rasjonelle beslutningstakeren som økonomisk teori har vært bygd på, ikke finnes (Kahneman & Tversky, 1979). Hva er galt med det rasjonelle mennesket? For det første er ikke verden helt ut kalkulerbar, og dette gjelder i særlig grad vår sosiale verden, som bare er rasjonell innenfor snevre rammer om gangen (J. G. March & Simon, 1958). For det andre vil virkeligheten oftest ikke vente på at folk skal tenke ferdig. Vi er, som Heidegger (1929) sier, kastet ut i virkeligheten under følgende betingelser: Vi kan ikke la være å gjøre noe, og dermed forandres selve situasjonen. Vi kan ikke tre tilbake fra virkeligheten for å betrakte den, men må håndtere det som skjer når det skjer. Vi kan heller ikke være sikre på virkningen av våre handlinger. På toppen av det hele er vår situasjonsoppfatning en fortolkning.

Under slike forhold vil trolig beslutningsdyktighet være viktigere enn intelligens. De fleste bruker uansett lengre tid på å leve med en beslutning enn på å ta den (Pfeffer, 1977). Man gjør derfor klokere i å ta en beslutning man kan tilpasse seg senere, enn å ta en «riktig» beslutning som brenner alle broer. Artshistorisk forskning på sansning og erkjennelse har vist at alle organismer er begrenset rasjonelle i persepsjon og kognisjon, men at dette faktisk kan være en fordel dersom de skaper situasjoner der de kan dra fordeler av sine spesielle kognitive eller perseptuelle forenklinger (Todd & Gigerenzer, 2003). Faren ved å la seg lamme av analyser, flertydighet og tvil har vært påpekt i flere ledelsesteorier (Drucker, 1989). Det er med andre ord viktigere å tenke nyttig enn å tenke riktig, et forhold som også har blitt kommentert av filosofer som for eksempel Dewey (1958).

Slike pragmatiske former for tenkning har vært beskrevet som refleksjon i faglitteraturen. Begrepet refleksjon har sine etymologiske røtter i det å speile (reflektere) noe. John Locke brukte det til å beskrive tankeformer som oppstår mellom persepsjon og handling, mens John Dewey (1958 s. 325, min overs.) hevdet at «refleksjonens oppgave er å gripe begivenheter som i seg selv bare hender og angår oss helt uformidlet, og å omdanne dem til gjenstand for slutninger omkring deres mulige konsekvenser». Dette er fanget opp av Donald Schön (1983 s. 83, min oversettelse) i hans synspunkter på profesjonelle yrkesutøveres utvikling: «Når noen reflekterer-i-handling, blir denne personen en forsker innenfor en praktisk sammenheng. ... Siden vedkommendes eksperimentering er en slags handling, vil implementeringen være bygget inn i undersøkelsen.»

Refleksjon er, slik jeg ser det, et nokså løst definert begrep som beskriver en pragmatisk form for tenkning. Intelligent, målrettet, analytisk tenkning kan være en del av refleksjonen, men forskjellen ligger i sannhetskriteriet. Mens en analytisk tanke har som oppgave å avdekke logiske sannheter, vil kriteriet for en refleksjon være å bevare kontakten med mulige handlinger. Derfor er det fristende å tillegge refleksjoner en bevissthet om at «dette bare er en tanke», en visshet om at kartet (tanken) aldri er viktigere enn terrenget (jf. Suddendorf, 1999). På denne måten ligger det en slags modenhet i begrepet refleksjon, en erkjennelse hos den som tenker, av at man ikke bør bli for hypnotisert av sine egne kognitive produkter.

Denne typen tankeprosesser er dermed svært egnet til å beskrive organisasjonstenkning. Refleksjon er en mulighet til å trekke rutiner i tvil, samtidig som man erkjenner behovet for å handle. Eller, for å sitere et eksistensialpsykologisk slagord: «Frihet er ti sekunders betenkningstid mellom stimulus og respons.»

Nå er ordet «refleksjon» allerede et honnørord for mange. Listen over forskere som har skrevet om temaet er lang, og det burde ikke være vanskelig å slå et slag for mer refleksjon i organisasjoner. Likevel er det et åpent spørsmål om «refleksjon» er det samme i grupper som hos enkeltpersoner. Innenfor organisasjonslæring har man diskutert verdien av å bruke såkalte antropomorfe begreper på organisasjoner (Argyris & Schön, 1996; Easterby-Smith & Araujo, 1999). Er det uproblematisk å bruke psykologiske begreper som vanligvis brukes på enkeltmennesker, slik som læring, tenkning eller hukommelse, på organisasjoner? Risikerer man å miste noe dersom man setter likhetstegn mellom individuell refleksjon og refleksjon på gruppenivå? Tendensen til å tillegge grupper mentale egenskaper er ikke ny. Allerede Hegel (Hegel, 1931, oppr. utgitt 1807) skrev at grupper hadde sjel eller ånd, og temaet har dukket opp igjen i mange former siden.

### **Gruppesjelens uklare natur**

I 1896 utga kjemikeren og det selverklærte geniet i sosialvitenskapene, Gustave Le Bon, boka «The Crowd: A Study of the Popular Mind». Som sosialvitenskap holder den ikke lenger mål. Likevel inneholder den både skarpe observasjoner og dyrekjøpte erfaringer etter et århundre med sosial og politisk uro i Frankrike, og noen av profetiene hans viste seg å holde stikk. Den første var påstanden om at det 20. århundre ville bli massenes århundre («the era of crowds», s. xv).

Le Bons andre og nokså illevarslende profeti lød (s.vii, min overs.): «...intet er mer fatalt for et folk enn en mani for store reformer, uansett hvor storartete slike reformer kan se ut i teorien» (Le Bon, 1896). Denne profetien ble ubehagelig sann for mange mennesker i det 20. århundre gjennom store reformer som sovjetiske femårsplaner og den kinesiske kulturrevolusjonen. I mellomstor målestokk rammer Le Bons profeti også feilslåtte omorganiseringer som beskrevet hos Beer (2000) ovenfor. Selv i liten målestokk vet vi nå at sannsynligheten for at et prosjekt slår feil, er direkte proporsjonal med prosjektets omfang, vi er med andre ord mer sårbare jo lenger vi lar våre planer løpe av med oss (Schaffer, 2000; Van der Heijden, 1996). Det er rett og slett ikke lett å gjennomføre store endringer effektivt etter en plan optrukket på forhånd.

Gruppesjelen, slik Le Bon så den, besto ikke av egenskapene til enkeltpersoner. I stedet vil folk «kombineres slik at de danner et nytt vesen med egenskaper som er helt forskjellige fra egenskapene til dem som tjener som bestanddeler» (Le Bon, 1896 s 7, min oversettelse). Det kan være Le Bons opprinnelige virke som kjemiker som fikk ham til å tenke slik, men han foregrep her

senere tiders teoridannelser som systemteori og kompleksitetsteori (Stacey, Griffin & Shaw, 2000). Spørsmålet er om nyere forskning støtter Le Bons påstander.

Belbin (1981) var en pioner innenfor forskning på lederteam, og brukte simulerte ledergrupper til dette. Belbin drev blant annet gruppeøvelser med team som han satt sammen på bakgrunn av deltakernes psykologiske testresultater. Et av de første funnene (og det som overrasket ham mest) var at team satt sammen av de aller mest intelligente deltakerne ofte gjorde det dårlig. Det så ut til at disse gruppene nettopp henga seg til intelligent tenkning i stedet for å handle. Det å være intelligent er å kunne velge bort dårlige alternativer. En side av å være intelligent er derfor trolig at man er flink til å være kritisk til ideer – både egne og andres. Men dette gjør at intelligente personer bruker mye tid på intellektuelle hankamper som andre grupper i stedet brukte til å foreta seg ting. (I tråd med det som er skrevet ovenfor, fant Belbin ut at den eneste typen grupper som gjorde det dårligere enn de mest intelligente, var grupper sammensatt av de minst intelligente. Man trenger altså ikke være veldig intelligent for å være et nyttig medlem av en ledergruppe, man skal bare ikke være dum.)

Et annet av Belbins funn var at den mest intelligente deltakeren i gruppa ikke burde være leder. Dette ville nemlig bare fungere under svært diktatorisk ledelse, eller hvis lederen var i stand til å forutse alt og gi alle nøyaktige direktiver om hva som skal gjøres. Men hvis medarbeideren var nødt til å foreta vurderinger selv, var gruppa tjent med en leder som støttet avgjørelser som var optimale for medarbeideren. Dette er helt i tråd med de funn omkring intelligens som er sitert ovenfor: Å være leder er oftest å sette andre i stand til å ta vurderinger på egen hånd.

Belbin kan ha gått litt vel langt i å formulere «naturlover» for team, og har vært kritisert for dette (Mottram, 2002). Han har imidlertid bidratt til å vise at i den grad grupper kan være intelligente, er dette altså noe annet enn forekomsten av intelligente personer i gruppa.

Også den filosofiske diskusjonen om gruppesjelens vesen har av og til interessante følger for praksis. I en artikkel om betydningen av emergente fenomener på gruppenivå viser filosofen Wilson (2001) hvordan dette i praksis betyr at «individer gir avkall på sine egne beslutningsaktiviteter». Individets egen vurdering spiller liten eller ingen rolle, da det nettopp er systemets evne til å overstyre individet som gjør organisasjoner og grupper så mektige. Wilson hevder at ord som læring og kognisjon oftest brukes som analogier når de ikke brukes på enkeltpersoner i sine tradisjonelle psykologiske sammenhenger, og at disse ordene da kan få andre følger for deltakerne i et system enn



det ordet vanligvis betyr for dem. Bruker man ordet refleksjon om aktivitetene på gruppenivå, kan dette i praksis innebære at enkelte deltakere må tie for at aktiviteten skal være vellykket.

Dette er hardt å svelge for mange, og især for intelligente personer som er vant til anerkjennelse for sin intellektuelle produksjon. Man kan også reise betenkeligheter mot teorier om grupper som hevder gruppenivåets rett og mulighet til å overstyre individuell tenkning, ettersom dette jo er et kjennetegn ved totalitære systemer. Dessuten er jo selve ordet «groupthink» formet som en advarsel mot grupperes tendens til å overstyre individuell, kritisk tenkning på en måte som skaper dårlige beslutninger (Janis, 1982).

Twisten om hvorvidt individer eller grupper er best egnet til problemløsning og beslutninger, skal ikke avgjøres her. Det vesentlige er at organisasjoner faktisk består av grupper, og at en vesentlig del av ledelse er å bilegge konflikter mellom individer på en måte som skjer til organisasjonens beste (Burns, 1978). Maktkampene i organisasjoner handler for en stor del om retten til å fortolke utfordringer og avgjøre hva som er de rette løsningene (Alford, 2001; Clegg, Courpasson & Phillips, 2006). Det kan være nettopp her forskjellen mellom tenkning og refleksjon som beskrevet ovenfor kan være av verdi. Kampen om å ha rett kan bli hard når folk er for opphengt i abstrakte sannhetskriterier i stedet for å leve med dialoger som uttrykk for løpende fortolkninger.

Enkeltpersoner har en tendens til å tro at deres egne tanker representerer en slags objektiv virkelighet. Det er derfor ganske dramatisk å bli presset til å gå på akkord med egne oppfatninger, og dette utløser gjerne heftige protester med mye affekt og ditto innvirkning på gruppeprosessen. Tendensen til å tro på tankens forrang framfor virkeligheten kan forsterkes på gruppenivå og rotfestes i «visjoner» og «ufeilbarlighet» på ledernivå, med tragiske utfall for organisasjonen til følge. Særlig Conger (1992) har beskrevet hvordan troen på ufeilbarlige visjoner kan få destruktive følger for organisasjoner, akkurat slik Le Bon (1896) advarte mot.

Pragmatisk, reflekterende tenkning er derfor viktig for grupperes fungering av to grunner: For det første er grupper tjent med å huske at kognitive produkter som ideer og planer nettopp er kartet og ikke terrenget. Det reduserer behovet for intellektuell revirkamp og forfengelig eiendomsforhold til «riktige» ideer, og åpner for konstruksjoner som favner flere deltakeres perspektiver og handlingsmønstre (jf. Argyris' begrep «actionable knowledge» (Argyris, 2000) eller sosialkonstruksjonistisk teori (Berger & Luckman, 1966)). For det andre kan et pragmatisk fokus ha en heldig effekt på gruppeprosesser. Flere studier har vist at trygghet er en viktig betingelse for ytelse i team (Day, Gronn & Salas, 2004). Denne tryggheten er ofte forstått som en slags trygghet

på vegne av egen person, men man kan forstå tryggheten på en annen måte også. Dersom man er trygg på at problemer vil bli oppdaget og håndtert på en ikke-defensiv måte, er det kanskje lettere for medlemmene å «gi avkall på egne beslutningsaktiviteter». Trygghet på teamets evne til å oppdage avvik og å korrigere kursen kan redusere tendensen til retthaveri og kognitive konflikter. Det er nettopp denne konstruerende, reflekterende syklusen som Weick (1995) mener er så verdifull i form av «meningsskaping».

Omvendt kan intellektuell, individuell refleksjon føre til verdiløse ordflommer eller pseudorefleksjon (Arnulf, Dreyer & Grenness, 2005). Det er her forskjellen mellom det individuelle og det kollektive blir tydelig. Refleksjon er et fyndord og noe vi individuelt har glede av å hengi oss til, og da er det fort gjort å dyrke det som et mål i seg selv. Men hva dette i praksis betyr for gruppen, er en utfordring. Min erfaring som konsulent tilsier at mange organisasjoner har reist hjem fra seminarer med bunker av flippoverark fullskrevne med gode momenter som er vanskelige å bruke når man kommer hjem.

Igjen er det pragmatikken som kan være utveien for praktiske resultater. Forskning på team og deres evne til tilpasning har skilt mellom handlingsfaser der teamet jobber med «business as usual», og overgangsfaser preget av behov for tilpasning av teamets arbeid (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Som Schön har påpekt når det gjelder individuell refleksjon, bør refleksjonen utløses av et problem som oppstår under handling. Refleksjoner blir derfor best når de ledsager teamets konkrete handlingsfaser. Dette er påpekt uavhengig fra flere ståsteder, for eksempel innenfor forskning på betydningen av situasjonsbevissthet (Gutwin & Greenberg, 2004), betydningen av årvåkenhet i omgang med rutiner (Weick & Roberts, 1993), i laboratorieforskning på teamtilpasning (LePine, 2003), og i forskning på kreativitet i team som viser at høy (men ikke for høy) arbeidsmengde fremmer kreativitet grunnet presset på å lære gjennom handling (Taylor & Greve, 2006).

*For å summere opp:* Refleksjon på gruppenivå fungerer best når dette knyttes til situasjonsbevissthet og avvikssituasjoner, er knyttet til praksis og har pragmatisk nytteverdi som sannhetskriterium framfor abstrakte resonnementer. Analytisk tenkning er et bidrag, men må underordnes pragmatikken. Løse individuelle tankeøvelser kan fort lede til pseudorefleksjon. Dette fenomenet er fyndig oppsummert i ordtaket «når alt er sagt og gjort, er så uendelig mer sagt enn gjort».

Dermed er resonnementet på en måte tilbake der det startet: Snakker vi om tenkning som et middel for å endre organisasjoner, åpner vi for kognitive prosesser som supplement til organisasjonens «tankeløse» rutiner. Samtidig handler det om å knytte tenkningen tett til handling og organisatorisk praksis, slik at den ikke mister bakkekontakten.

Men dette er kanskje lettere sagt enn gjort?

### **Hva så? Implikasjoner for praksis**

Refleksjon som inngangsport til organisasjonsendringer har vært forsøkt brukt i praksis. Beer og Eisenstadt (1999) hevder at introduksjon av målrettede refleksjonsformer i ledergrupper antakelig er en av de mest lovende innfallsporene til vellykket organisasjonsendring. Beer (1994) har riktignok tidligere beskrevet et forsøk på å gjøre ledergrupper mer reflekterende, men som så ut til å forutsette nettopp de evnene hos deltakerne som man prøvde å skape. Det er neppe heller noe poeng å gjøre ledere om til filosofer (Platons ideer om at filosofene bør lede staten, har få vellykkete eksempler i praksis). Men det kan ha noe for seg å gjøre ledelsesprosesser mer like forskningslogikken, i den forstand at man er mer utprøvende, mer kritisk og mindre redd for praktisk og systematisk eksperimentering (Pfeffer & Sutton, 2006). Schaffer (2000) hevder å ha skapt en tilnærming til konsulenttjenester basert på forskningslogikk og refleksjonssykluser. Han kaller det «rapid cycle»-prosesser og mener at dette er et godt alternativ til «titanene», de store konsultentselskapene som gjør ting i stort omfang. Hans tilnærming går ut på å dele endringsprosesser i korte sekvenser av planlegging, utprøving, evaluering og utvikling av nye planer, slik at man nettopp unngår kognitiv hypertrofi (mer tenkning enn man kan omsette i handling) og pseudorefleksjon. Dette kan gjøres på mange måter, og mine forslag er dels basert på egen forskning og dels hentet fra andre, men gjør ikke krav på å være en uttømmende liste, kun kilde til inspirasjon:

#### **Ta bryderiet med kritisk undersøkelse av forutsetningene for rapporter**

Alle organisasjoner og små grupper pleier å organisere rapporteringen sin periodisk. Fyndordet her er at «what's measured is managed». Det kan dreie seg om tradisjonell økonomisk rapportering, undersøkelser av kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, status for prosjektframdrift eller skreddersydde konsulentrapporter. Slik rapportering likner utvendig på «organisasjonstenkning», ettersom dette er vesentlig informasjon for å korrigere kursen og holde organisasjonens utvikling på sporet (Kaplan & Norton, 1996). Problemet er imidlertid at rapporterte tall alene trenger fortolkning,

og at denne fortolkningen ofte er innbakt i rapporten uten å trekkes i tvil (Arnulf, 2005b). Rapportene kan dermed selv bli til rutiner, mens refleksjon stenges ute ved at vaner bestemmer tallenes betydning.

Det har blitt populært å kjøpe undersøkelser om kunde- og medarbeidertilfredshet fra konsulentfirmaer. Argumentet er at mens regnskapstall bare forteller noe om det som allerede har skjedd (såkalte lag indicators), vil oppfatninger om tilfredshet og nåværende prestasjoner kunne varsle ledelsen om framtidige resultater (lead indicators) (Kaplan & Norton, 1996). Slike påstander kan være riktige noen ganger, men ikke nødvendigvis alltid, noe som sjelden nevnes av konsulentfirmaene. De som kjøper undersøkelsen, kjøper dermed også en ferdiglaget fortolkning. I min egen forskning (Arnulf, 2005a, 2005b) har jeg vist hvordan for eksempel lederevalueringer og salgsrapporter kan maskere destruktive utviklingsmønstre. Ledere som ureflektert arbeider mot bedre prestasjoner på slike rapporter, kan komme til å oppnå det stikk motsatte av hva de ønsker seg.

Siden måltall i organisasjoner alltid er forenklinger av komplekse sammenhenger (J.G. March & Sutton, 1997), vil rapporter kunne være gode åsteder for kritisk gjennomgang av premissene for egen tenkning. Jeg tror mange organisasjoner kunne ha godt av en periodisk refleksjon over hvorvidt deres rutinemessige rapporter gir dem den informasjonen de trenger.

### **Gjør rapporteringsrutiner til refleksjonsarenaer**

Planlegging, organisasjonsendring og for den saks skyld budsjettering handler om å få kontroll på framtiden. Denne kontrollen er naturligvis illusorisk (Stacey et al., 2000), og forskning både på forretningsutvikling (Van der Heijden, 1996) og aksjemarkedene (Bernstein, 1996) tilsier at de beste perspektivene på framtiden er de som ivaretar brå og uforutsigbare skift.

General og senere president Eisenhower skal ha sagt at «planlegging er alt, men planer er intet». Det er selve planleggingsaktiviteten som kan gjøre grupper og organisasjoner robuste mot avvik og endringer. Planleggingsaktiviteter finnes i mange størrelser, fra omfattende scenariobygging til lokal budsjettering. Det interessante med planlegging er kombinasjonen av målsetting, informasjonsbehandling, usikkerhet og resultatansvar. Ambisiøse og realistiske målsettinger har vist seg å være en av de beste forutsetningene for å nå resultater på mange arenaer (Locke & Latham, 1990), og klart resultatansvar (på engelsk kalt «accountability») styrker denne effekten (Cummings & Anton, 1990; Hackman & Dunphy, 1990).

I egen forskning (Arnulf, 2006) har jeg studert forsøk på å bruke en kombinasjon av målsetting, ansvar og rapportering til å skape et fast refleksjonsforum. Grupper av ledere ble bedt om å forutsi resultatene på tre budsjettposter en måned framover hver måned i ett år. Disse

prognosene ble sendt inn til økonomidirektøren, og alle fikk beskjed om at prognosene også ville bli sjekket av forskeren og administrerende direktør. For å besvare disse prognosene måtte de aktuelle ledergruppene sette seg ned for å reflektere rundt sine aktuelle forretningsscenarioer. Aktiviteten var likevel ikke veldig omfattende i forhold til hva som ellers måtte gjøres – det viktige var tid og sted (jf. Rämö, 2002). Slike forsøk på å jobbe med framtiden på en forpliktende måte så ut til å ha merkbare effekter på prestasjon og endringsdyktighet. Teknikken ble for eksempel brukt for å endre holdningene til kostnadskontroll etter flere år med påfølgende kostnadssprekk. Den ble også brukt til å endre bevisstheten omkring viktige drivere av gode og dårlige salgsteknikker. Evalueringen av disse forsøkene tydet på at det ikke var presisjonen av prognosene som var viktig, men viljen til å endre oppfatning i lys av ny informasjon: De gruppene som oftest meldte inn antatte endringer, skapte også de beste bedriftsøkonomiske resultatene.

### **Diriger prosesser i møter slik at de støtter konstruksjonen av mening**

Selv om lange planleggings- og utredningsseminarer risikerer å ende opp som tomt snakk, er de jo nødvendige iblant. Det finnes mange oppskrifter for hvordan møter og prosesser bør styres, men svært få med dokumentert effekt (Frey, 1996). I det hele tatt er det vanskelig å påvise at kommunikasjonsmønstre i grupper har stor innflytelse på beslutninger som tas, ettersom folk har en stor evne til å snakke som om de refererte til andres innlegg og synspunkter, men i virkeligheten er mest opptatt av sine egne innlegg. Det har også vist seg svært vanskelig å knytte effekten av gruppeprosesser til noen slags målbar kvalitet på samhandlingen i grupper (Hewes, 1996).

En fruktbar tilnærming til gruppeprosesser kan i stedet være å betone prosessenes konstruktive funksjon heller enn dens avdekkende, analytiske funksjon. Forskning på overføring av kunnskap (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001) tyder på at man heller bør snakke om å gjenskape enn å implementere løsninger utviklet av andre. Det er nyttig å bruke samtaler til språklige nyskapninger og konstruksjoner, fordi et slikt språk letter arbeidet med å skape lokale tilpasninger og håndterbare planer. Gruppeprosessene må styres slik at den lokale kunnskapen trer fram i samtalene og knyttes an til de faktiske utfordringer som deltakerne står overfor. Hvis ikke kan møter og planleggingsseminarer spore av eller bli stående fast i pseudorefleksjon (Arnulf et al., 2005).

### **Skap trygghet for at feil kurs blir korrigert i stedet for straffet**

Den aller viktigste forskjellen på pragmatiske og logiske sannheter ligger i spørsmålet om trygghet. Den som «tar feil», kan korrigeres av den som «har rett», gjerne før feilen foreligger – noe som ofte er ensbetydende med makt demonstrasjon og dannelsen av gjensidig utrygghet. Psykologisk

trygghet for deltakerne i team har vist seg å være viktig for suksess og læring i team (Day et al., 2004). Utrygghet kan skapes både av manglende tilbakemeldinger fra andre, og fra tilbakemeldinger som virker truende. Samtidig trenger alle tilbakemeldinger, og særlig team trenger rask tilgang på informasjon som gjør det nødvendig å korrigere kursen (LePine, 2003), ettersom dette er med på å øke situasjonsbevisstheten blant medlemmene. En større meta-analyse av virkningene av tilbakemeldinger tilsier tilbakemelding på oppgaverelaterte forhold gjør mottakeren mindre defensiv enn tilbakemelding på personrelaterte forhold (Kluger & DeNisi, 1996).

Av den grunn er oppgave- og rolletrening en av de få veldokumenterte teknikkene for å forbedre samhandling i team. I strid med manges hverdagspsykologiske oppfatninger ser det ikke ut til at «teambygging» der folk lærer hverandre bedre å kjenne, har noen effekt på teamenes prestasjoner. Unntaket er oppgavefokustert teambygging der deltakerne trener på avklaring av rollene seg imellom (Salas, Rozell, Mullen & Driskell, 1999). Matnyttig trygghet handler antakelig om felles evne til å erkjenne avvik fra planlagt kurs og reflektert distanse til løsningene – det finnes ingen riktige løsninger, bare nyttige.

### **Veien videre – hva burde vi visst mer om?**

Moderne ledelsesteori har i noen tid vært på vei bort fra skillet mellom «hodet» og «kroppen» i organisasjonen. Tanken på lederen som det stedet der tenkning foregår, er en foreldet modell som blir enda mindre nyttig kombinert med en tro på problemløsning slik man har lært det på skolen. I stedet er vi på vei mot et pragmatisk syn på problemløsning i organisasjoner, der maskiner gjør stadig mer av rutinearbeidet, mens menneskets unike bidrag i stadig større grad handler om fortolkning i selvorganiserende grupper med stor grad av egen beslutningsmyndighet (Crevelde, 1985). I tråd med dette trenger vi nye begreper for samhandlingsformer som gjør det lettere for deltakerne å finne rollene sine. Det må være et mål i forskningen på dette feltet å komme fram til modeller som er av praktisk verdi for andre enn akademikere (jf. Hirokawa, Erbert & Hurst, 1996).

Hensikten med denne artikkelen har vært å peke på den viktige, men skjøre funksjonen som tenkning og kommunikasjon har i organisasjonsendringer. Refleksjonsbegrepet har hatt en viktig plass i både filosofi og sosialvitenskap. Det er forfatterens håp at kunnskap om språkets konstruktive funksjoner, pragmatikk og beslutninger i organisasjoner vil berike og vitalisere bruken av refleksjon som innfallsvinkel til organisasjonsutvikling.

Jan Ketil Arnulf  
 Institutt for ledelse og organisasjon  
 Handelshøyskolen BI  
 0442 Oslo  
 Tlf 46 41 07 06  
 E-post jan.k.arnulf@bi.no

### Referanser

- Alford, C. F. (2001). *Whistle blowers: Broken lives and organizational power*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Andersen, B. (1997). *Endringsledelse – en praktisk forbedringsprosess*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Argyris, C. (2000). The relevance of actionable knowledge for breaking the code. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 429–445). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arnold, J. (2005). *Work psychology*. Harlow: Prentice Hall.
- Arnulf, J. K. (2005a). The salesman's hangover: Unintended consequences of sales tactics. *Organisational Theory and Practice* (2), 39–47.
- Arnulf, J. K. (2005b). What's measured is not necessarily managed: Cognitive contingencies of organizational measurement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46(1), 59–68.
- Arnulf, J. K. (2006). Predicting the immediate future: An intervention to stimulate reflection in management groups. *Journal of Change Management*, 5(3), 267–279.
- Arnulf, J. K., Dreyer, H. C. & Grenness, C. E. (2005). Trust and knowledge creation: How the dynamics of trust and absorptive capacity may affect SCM development projects. *International Journal of Logistics: Research & Application*, 8(3), 225–236.
- Axelrod, R. & Cohen, M. D. (2000). *Harnessing complexity*. New York: Basic Books.
- Beer, M. (1994). Developing an organization capable of implementing strategy and learning.

- Beer, M. (2000). Research that will break the code of change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 429–445). Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Beer, M. & Eisenstadt, R. (1999). *The silent killers: Overcoming the hidden barriers to organizational fitness*. Harvard Business School.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams. Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- Berger, P. & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY.: Doubleday.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: the remarkable story of risk*. New York: Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: Sage.
- Conger, J. A. (1992). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 44–55.
- Creveld, M. v. (1985). *Command in War*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Cummings, L. L. & Anton, R. J. (1990). The logical and appreciative dimensions of accountability. In S. Srivastva, D. L. Cooperrider & associates (Eds.), *Appreciative management and leadership. The power of positive thought and action in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
- Dewey, J. (1958). *Experience and nature*. New York: Dover.
- Drucker, P. F. (1989). *The new realities*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999). Organizational learning: Current debates and opportunities. In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 1–21). London: Sage.
- Fiedler, F. E. (2002). The curious role of cognitive resources in leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 91–104). Mahwah, NJ.: Erlbaum.
- Frey, L. (1996). Remembering and «re-membering»: A history of theory and research on communication and group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 19–54). Thousand Oaks: Sage.



- Gutwin, C. & Greenberg, S. (2004). The importance of awareness for team cognition in distributed collaboration. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team Cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Hackman, B. K. & Dunphy, D. C. (1990). Managerial delegation. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, 35–57.
- Hegel, G. W. F. (1931). *The phenomenology of mind (J. B. Baillie, Trans 2nd ed.)*. London: Allen and Unwin (Original work published 1807).
- Heidegger, M. (1929). *Sein und Zeit*. Tübingen: Niemeyer.
- Hewes, D. E. (1996). A socio-egocentric theory of decision-making in groups. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: Sage.
- Hirokawa, R. Y., Erbert, L. & Hurst, A. (1996). Communication and Group Decision-Making Effectiveness. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 269–300). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological study of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 263–291.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Le Bon, G. (1896). *The crowd: A study of the popular mind*. New York: The Macmillan Co.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 27–39.
- Livingston, J. S. (1971). Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*(Jan.Feb), 79–89.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698–711.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- McKelvey, B. & Baum, J. A. C. (1999). Donald T. Campbell's evolving influence on organization science. In J. A. C. Baum & B. McKelvey (Eds.), *Variations in organization science* (pp. 1–15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mottram, R. (2002). Teamworking and the implications for individual development. In M. Pearn (Ed.), *Individual differences and development in organizations*. Chichester: John Wiley.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, January, 104–112.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths & total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783–794.
- Pinto, J. K. & Prescott, J. E. (1987). Changes in critical success factor importance over the life of a project. In *Academy of management proceedings* (pp. 328–332). New Orleans: Academy of management.
- Ree, J. M., Carretta, T. R. & Steindl, J. R. (2001). Cognitive ability. In N. Anderson (Ed.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage.
- Rämö, H. (2002). Doing things right and doing the right things. Time and timing in projects. *International Journal of Project Management* 20, 569–574.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance – An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329.
- Schaffer, R. H. (2000). Rapid-cycle successes versus the titanics. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 361–380). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Schein, E. (2000). Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 228–237). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity theory and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.
- Stensaker, I., Meyer, C. C., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296–312.
- Strati, A. (1998). (Mis)understanding cognition in organization studies. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 309–329.
- Suddendorf, T. (1999). The Rise of Metamind. In M. C. Corballis & E. E. G. Lea (Eds.), *The descent of mind. Psychological perspectives on hominid evolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, A. & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723–740.
- Todd, P. M. & Gigerenzer, G. (2003). Bounding rationality to the world. *Journal of Economic Psychology* (24), 143–165.
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS Forlag.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 223–240). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps. In H. P. j. Sims, D. A. Gioia & al. (Eds.), *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–338.
- Weick, K. E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 440–458). London: Sage publications.
- Wilson, R. A. (2001). Group-level cognition. *Philosophy of Science*, 68, S262–S273.