

Nybyggerne i de gamle kolonier

Tingmødet

- organisations udvikling i social psykiatrien

v. cand.psych. Vibe Strøier

Abstract:

I artiklen diskuteres metoder til frugtbar organisationsudvikling mellem social psykiatrien og dens samarbejdspartnere.

Social psykiatrien er en forholdsvis ny struktur, der er flyttet ind blandt gamle *hævdvundne* bastioner. I de gamle kolonier boede både den fornemme, videnskabelige aristokratiske medicinske psykiatri og den følsomme, oprørske, særegne psykoterapeutiske psykiatri. Som en opkomling og sælsom fætter i det gamle imperium har socialpsykiatrien haft en stor opgave med både at respektere og integrere de gamle faglige kompetencer samtidig med at den har skulle udvikle sin egen identitet.

I artiklen plæderes for Tingmødet som en vigtig metode til at undgå ufrugtbare territoriale og faglige grænsedragninger mellem de forskellige bastioner i psykiatrien. Tingmødet er en metafor for et større dialogfora, hvor samarbejdspartnere inviteres til en fremadrettet dialog. Metoden skal sikre tillid, refleksion og ansvar som i dag er devigtigste bestanddele i et frugtbart samarbejde. I artiklen gennemgås de konkrete procedurer for en sådan tingmødedialog.

Invitationen til Tingmødet

Tingmødet er en gammel kendt dansk metafor. I tidligere tider mødtes man på tinge. De vigtigste folk fra landsbyen stødte sammen ved landsbyens gadekær, hvor de sad på tingstenen og diskuterede de vigtigste anliggender for landsbyen.

Metaforen bruger jeg i dag til et samarbejdsseminar, hvor jeg beder den socialpsykiatriske institution invitere deres samarbejdspartnere ind til et to dages dialogfora. Invitationen er i meget høj grad et ønske om en udstrakt hånd i forhold til samarbejde. Invitationen skal derfor være formuleret som et ønske om fælles at kigge på de fremtidige samarbejdsrelationer, og som et ønske om at lave nogle handleplaner, der kan være til gensidig glæde for alle samarbejdspartnerne. Det er vigtig at så mange af samarbejdspartnere som muligt inviteres med. Både de gamle, tætte og nære relationer, men også de nye samarbejdspartnere, der dukker op i horisonten samt samarbejdsrelationer man måske i en periode ikke har haft så meget kontakt med.

Formålet med dialogen på Tingmødet er altid at sikre sig, at alle parter, når de går derfra

- føler sig forstået i deres virkelighed
- føler at de ting, der kan lette samarbejdet i fremtiden er blevet gennemdrøftet
- føler at de psykiatriske brugere ikke dumpes i mosehuller mellem de professionelle
- føler energi og stolthed for deres fælles arbejde med de psykiatriske brugere
- føler at problemer kan løses i en konstruktiv dialog

- føler at der følger ansvar og handlinger med dialogen

Dialoger som Tingmødet, hvor et helt system og dets undersystemer bringes sammen bliver mere og mere nødvendig. At skabe mulighed og tid til samtidighed i refleksionsprocesser er livsvigtige for fremtidens systemer. Derfor skal mange fag og strukturer inviteres. De deler ansvaret for et så værdigt liv som mulig for den psykiatriske bruger. At der er mange professionelle er i sig selv ikke en garanti for kvalitet og udvikling i samarbejdsrelationer.

Globalisering og lokalisering - fra stjernekrig til egen kolonihave

Behovet for at lade store systemer mødes rent fysisk og bogstaveligt for sammen at konstruere fokus og fælles tolkninger af realiteter er en effekt af den stigende grad af globalisering, vi møder i dag.

Globalisering er ikke blot noget, der rammer IT, finans- og forskningsverdenen hvor alt for øjeblikket handler om at købe eller blive købt, så man kan blive størst i stjernekrigen om markederne, produkterne og kunderne. Globaliseringen er i høj grad også på dagsordenen for det psykiatriske system. Hvor de forskellige organisationstyper: Det psykiatriske hospital, kommunen, de amtslige institutioner, distriktpsykiatrien og alle de andre involverede, tidligere i langt højere grad kunne "passe sig selv" og "være sig selv nok", er alle strukturer i dag underlagt en stigende globalisering på godt og ondt.

Globaliseringen medfører (punkter uddybes i de følgende afsnit):

- % **et stigende krav om fælles ansvar i forhold til helheden**
 - %
 - % **en udbredt tendens til relationsmættethed**
 - %
 - % **et stærkt fokus på en definition af organisationens kerneydelser**
 - og
 - kernekompetencer**
 - % **"Always on" – syndromet**
- Lokaliseringsbehovet**

Stigende krav om fælles ansvar i forhold til helheden

Man kan ikke længere være nok i sig selv i de forskellige samarbejdsstrukturer. Hvis der sker forandringer i de andre strukturer, har det med det samme en betydning for, hvordan arbejdet foregår i ens egen struktur. Forholdene i de andres organisationer har en betydning på samme tid for alle samarbejdspartnere. I dag er det derfor vigtigere end tidligere, at man har et konstant fokus på kvaliteten af, hvordan man løser opgaver sammen. Hvis der er for lidt information og viden om hinandens strukturer, kan man være sikker på, at de store globale samarbejdsstrukturer avler paranoia, mistænksomhed og fjendtlighed.

Det, at bringe alle dele af et system sammen som på Tingmødet, har derfor som funktion at sørge for at jage paranoiaen, mistænksomheden og fjendtligheden for døren.

Udpræget tendens til relationsmættethed

En anden tendens i de globaliserede strukturer er det, jeg kalder relationsmættethed. Den amerikanske professor i socialpsykologi, Kenneth Gergen taler om, at det moderne informationsfund i stigende grad medfører, at vi hele tiden er i kontakt med nogen, der kræver noget af os. Vi bevæger os konstant ind og ud af en myriade af samarbejdsrelationer, der kræver, at vi forholder os til nogen eller noget. Dette stigende krav til relationer kan for nogles vedkommende betyde en relationsmættethed, der viser sig ved, at man har fået nok, og det eneste, man har lyst til, er stille og rolig at komme tilbage og styre sin egen fjernbetjening og ikke skulle forholde sig seriøst til nogen eller noget - men bare passe sig selv.

Tingmødet har derfor til formål at sørge for, at der skabes brugbare relationer, så man ikke skal bruge al sin energi på at være inde og ude af kontakt. Man kan bruge de to dage Tingmødet varer, til at søge information om hvem det er vigtigt at have en kontakt med i fremtiden. Dermed afklares også, hvem det ikke er så vigtigt at have kontakt med - dem behøver man så ikke at forholde sig til.

Fokus på en definition af organisationens kerneydelser og kernekompetencer

En effekt af globaliseringen er, at der i organisationer må foregå en nødvendig affædning, hvor alt det overflødige sorteres fra. For større samarbejdsstrukturer, betyder det, at man må sikre sig, at det samme stykke arbejde ikke udføres dobbelt i forskellige dele af organisationen. I forhold til den psykiatriske klient er dette punkt utrolig vigtigt. Det kan ske, at den psykiatriske bruger får hjælp af alt for mange professionelle på et givent tidspunkt, hvorimod han på andre tidspunkter falder i et slags mosehul, hvor han sidder i mudder til halsen uden professionelle til at hjælpe. Det at finde ud af, hvad hver enkelt organisations kerneydelser - og som følge deraf kernekompetencer - skal være, er et meget centralt arbejde under Tingmødet. Dette betyder en konstant refleksion, hvor man skal være i stand til at flytte ressourcer og kompetencer fra en struktur til en anden.

“Always on” syndromet

En fjerde ting globaliseringen medfører er “Always on” syndromet, som er et konstant bombardement af informationer og et konstant krav om at tage stilling til mange forskellige måder at udføre arbejdet på.

Tingmødet har derfor også til formål at fokusere og målrette den store organisationsenergi retning mod et punkt. Er det fx. vigtigst, at vi i den kommende tid satser på at samarbejde om flere psykiatriske bofællesskaber, eller er det vigtigere at have et kig på den overbelægning, der ligger på det psykiatriske hospital?

Når man alle er dele af den globaliserede struktur, betyder det, at man ikke længere kan lukke døren for det, der er problemstillinger i en del af et system. Vi har et stort ansvar for vores egen struktur, men alle har et fælles ansvar for den samlede helhed.

Lokalisering

Lokalisering er den modsatrettede bevægelse af globalisering. Når vi bliver samlet i større og større enheder dukker ønsket op om at ruge i sit eget lille rosenbed fjernt fra verdens vrimmel. Al den snak, der for øjeblikket er om værdier og værdibaseret ledelse, handler om behovet for at være speciel, unik og sig selv i den meget store helhed. Behovet ses i medarbejdernes ønske om, at deres organisation skal være noget særligt, og i det store krav til organisationer for øjeblikket om at være en base, hvor der er omsorg og hyggeligt at være. Et sted, hvor man

føler, at man hører hjemme, når man har været for meget ude i den store verden.

Tingmødet er bygget op af tre runder - markedspladsen, den tværororganisatoriske dialog og sommer-engen. De tre runder har til formål at sørge for at imødegå globaliseringens dårlige konsekvenser. Markedspladsen sikrer, at der er tillid imellem systemerne. Den tværororganisatoriske dialog sikrer, at der er et fælles overblik og en retning. Sommer-engen sikrer, at der er et fælles ansvar i forhold til helheden og en række handlinger, der er mulige i forhold til systemet.

I det følgende vil jeg kigge på disse tre runder i Tingmødet

Markedspladsen

Diskursen: Hvad taler de andre om?

Det første, der er centralt at arbejde med under Tingmødet, er at introducere en nysgerrig forholden sig til, hvordan dagligdagen, tilstandene og snakken er i de andre organisationer. Det gøres ved, at hver enkelt inviteret organisation bliver anbragt ved et bord for sig selv. Man kan for eksempel have et bord med repræsentanter fra hospitalspsykiatrien, et bord med repræsentanter fra de tilstedeværende kommuner, et bord med repræsentanter fra amtslige organisationer og et bord med distriktspsykiatrien o.s.v. I denne første runde er det vigtigt, at folk grupperes med de folk, de organisatorisk arbejder tæt sammen med i det daglige og derfor har et lokalt fællesskab med.

Den første opgave går ud på, at halvdelen af de tilstedeværende rejser sig og besøger de andre organisationer. Det er derfor jeg kalder denne første runde for markedspladsen. Man skal ikke bare gøre tilfældige besøg, men forsøge at besøge så mange som muligt, hvor man sætter sig ned med en eller flere fra de andre organisationer og har en samtale. Det vil sige dem, der er besøgende, ikke taler om sig selv men er oprigtig interesseret i de andre med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- *Hvad taler man meget om hos jer for øjeblikket?*

Det er et vigtigt spørgsmål, fordi man ikke blot skal tale om samarbejdsrelationer, men være oprigtig interesseret i, hvad der for øjeblikket tales meget om i de andre organisationer. Min erfaring med det her spørgsmål er, at det virkelig går op for mange samarbejdspartnere, hvad det er der virkelig foregår i de andre strukturer. Så når det har været svært fx. at få fat i sagsbehandlerne, er det fordi, det eneste man taler om for øjeblikket, er den nye organisationsstruktur eller den nye teamorganisering. Derfor er snakken måske for 90% vedkommende om det, og der er ikke efterladt særlig meget tid til det, de andre brænder vældig meget for at tale om - nemlig de psykiatriske brugere.

Generelt skal der spørges til, hvad det er for en diskurs, der for øjeblikket er i de andre organisationer. Diskurs skal her forstås som det, man for øjeblikket har fokus på at tale om, og hvordan man taler om det. Er man en organisation, der er i opbrud er det klart, at det er det,

man bruger meget energi på at tale om. Og det er altså ikke altid udtryk for en mangel på samarbejdsvilje, at man ikke har så mange samarbejdsrelationer ud til omverden for øjeblikket. De næste to spørgsmål er følgende:

- *Hvad er I stolte af lykkedes for øjeblikket hos jer?*
- *Hvad er det for nogle forhindringer I er ved at kravle over i jeres organisation for øjeblikket?*

Disse spørgsmål er også meget vigtig i forhold til at forstå den ambivalens, der er i alle organisationer for øjeblikket i forhold til udvikling. På den ene side er det, noget man ønsker, men på den anden side er kravet og hastigheden, hvormed der kræves udvikling for tiden i de psykiatriske institutioner og organisationer også vældig stor.

- *Hvad synes I, er de næste vigtige skridt vi sammen skal tage i forhold til samarbejde og i forhold til at gøre tilværelsen bedre for brugerne?*

Dette spørgsmål er selvfølgelig vigtig for at kigge på, hvad det er for nogle ting, der skal fokuseres på og drøftes videre i de to dage.

Det er vigtigt at besøgene foregår ved at gæsterne oprigtig interesserer sig for dem, de besøger. Det er dem, der skal stille spørgsmålene, og de skal ikke fortælle om sig selv. Når den ene halvdel af deltagerne har været på besøg, sætter de sig ned, og de får nu besøg og fokus på sig. I løbet af 1½ - 2 timer får selv en gruppe på 50-60 mennesker på denne måde et ret stort overblik over diskursen hos de forskellige samarbejdspartnere.

Den store spejling

Herefter kommer næste runde af markedspladsen. Denne runde kalder jeg den opmærksomme spejling. Alle strukturer får nemlig her genfortalt den beretning om deres organisation, som de selv har fortalt til gæsterne.

Alle, der har talt med fx. distriktpsychiatrien samles i en kreds og beretter hvad de hørte ud fra spørgsmålene:

- hvad taler man meget om hos distriktpsychiatrien for øjeblikket?
- hvad er distriktpsychiatrien stolte af der lykkedes for dem for øjeblikket?
- hvad er det for nogle forhindringer distriktpsychiatrien er ved at kravle over for øjeblikket?
- hvad synes distriktpsychiatrien er de næste vigtige skridt man sammen skal tage i forhold til samarbejde og i forhold til at gøre tilværelsen bedre for brugeren?

Imellem spejlingen af de enkelte grupper, sættes den store gruppe til at reflektere over, hvad der er interessant ved hver enkelt strukturs beretning.

Dette markedspladsfora er for det første en sjov måde hurtigt at få knyttet forbindelser på, og for det andet har den det formål, at man hurtigt får en viden om de andre strukturer. Hvilke indre diskurser føres der? Hvad er det for nogle ting, de forskellige typer af organisationer har fokus på? Og hvad er det de enkelte organisationer taler om som værende det næste skridt?

Den positive spejling af diskursen i de forskellige strukturer har til formål at oparbejde det jeg pegede på i min indledning som vigtigt i globaliserende samarbejdsrelationer - nemlig **TILLID**.

Tillid

I forhold til markedspladsmetoden har jeg været meget inspireret af den tyske sociolog Niklas Luhmans tanker om tillid som et vigtigt fundament i en global tid, hvis samarbejde skal lykkes.

Tillidsbegrebet er centralt i disse år. Luhmans pointe er, at der i det moderne højkomplekse samfund både er behov for mere tillid, og at der findes mere tillid end i ældre mere simple sociale ordener (Luhman 1999). Tillid, siger Luhman, skabes og opretholdes i nutiden. Tilliden drejer sig derfor om den nutidige fremtid eller rettere sagt om nutidens fremtidshorisont, hvis kompleksitet skal reduceres.

Når de sociale systemer bliver mere og mere komplekse mister de sin selvfølgelighed og fortrolighed, og der opstår et forøget behov for tillid.: Tillid til at de andre systemer vil varetage de psykiatriske brugere ud fra et værdigrundlag og et menneskesyn alle kan dele. Der kan godt være forskellige faglige indfaldsvinkler, men man er afhængig af hinandens handlinger. En forudsætning for tillid er et minimum af viden om de andre.

I mit arbejde med de forskellige samarbejdsrelationer, har jeg været meget optaget af, hvor lidt man på givne tidspunkter ved om, hvad der foregår i de andre strukturer. Det tror jeg ikke bliver mindre sandt i fremtiden, idet forandringshastigheden i de enkelte strukturer og de forskellige interne strategioplægninger hele tiden betyder, at der vil være masser af information, der ikke når rundt i systemet. Derfor er det, i forhold til systemernes stigende grad af kompleksitet, utrolig vigtig at etablere tidspunkter, hvor man er sammen i tid og rum for at stoppe op og kigge på, hvad det er for en snak, der foregår hos de andre.

Der er masser af eksempler på, hvad den snak betyder for øjeblikket. Nogle af de erfaringer jeg gør mig, når jeg sætter de forskellige typer af strukturer til at interviewe hinanden på den her måde, er at det går op for dem, at mange af de irritationsmomenter eller samarbejdsvanheligheder, der kan være, forstås på en helt anden måde, når man har hørt og forstået den organisatoriske diskurs, der er i de andre organisationer for øjeblikket.

Så når medarbejdere flyttes rundt mellem forskellige typer af afdelinger eller skal oparbejde nye kompetencer, så bliver det bedre forståeligt, hvorfor de ikke altid har tid til at være ved telefonerne, der hvor man gerne vil nå dem.

Markedspladsen har også til formål på hurtig vis at opbygge noget af det, der er det allervigtigste, når man arbejder med socialpsykiatrien og dens samarbejdsrelationer - nemlig at skabe en høj grad af tillid **mellem** de forskellige typer af organisationer. Man skal ikke se bort fra, at i forhold til de gamle hævdevundne bastioner, som hospitalspsykiatrien og på mange områder også distrikpsykiatrien er, kan nogle af de nyere systemer, de kommunale systemer og de socialpsykiatriske tiltag meget ofte føle sig som de unge i forhold til en århundrede lang tradition og en århundrede lang måde at forstå psykisk lidelse på.

En af måderne, hvormed man oparbejder en sådan tillid er ved at interessere sig for de andre og den realitet, de befinder sig i i deres organisation.

I dag er man i meget høj grad afhængig af at have tillid til systemer, som man arbejder

sammen med, men ikke nødvendigvis har særlig tætte samarbejdsrelationer med. Brugernes vej gennem de forskellige systemer gør, at hvis den tillid ikke er der, bliver det også vanskeligt for dem at håndtere de mange forskellige samarbejds-partnere, de har igennem deres tid. En af de ting jeg har været optaget af i forbindelse med at lave markedspladsen er netop relevansen af lynhurtig at kunne få en tillidsfuld relation. Der er mange medarbejdere, der udskiftes og i de meget store systemer, der skal være sammen, er det klart, at nogle af dem, man har oparbejdet et tillidsfuldt samarbejde med gennem et stykke tid måske ikke længere er der eller er flyttet til en anden funktion.

Den engelske sociolog Anthony Giddens siger i sin bog *Modernitetens Konsekvenser* følgende omkring tillid, som jeg synes er meget relevant i forhold til den markedspladsøvelse, jeg starter med at lave i et samarbejdeseminar.

Han siger følgende:

“Tillid er forbundet med fravær i tid og rum. Der vil ikke være behov for at have tillid til nogen, hvis vedkommendes aktiviteter konstant var synlige og vedkommendes tankeprocesser var gennemsikkelige. Ej heller ville der være behov for tillid til et system, hvis funktioner var fuldstændig kendt og forstået. Det er blevet sagt, at tillid er en mekanisme, hvormed man kan håndtere andres frihed. Den væsentligste betingelse for tillid er midlertidig ikke fravær af magt, men fravær af fuld information” (Giddens 1999:35).

Giddens definerer tillid som tiltroen til den andens pålidelighed, system, personlige faglighed og viden. Gennem markedspladsmetoden skabes hurtig forudsætninger for tillid: Nem og nysgerrig refleksion og spejling. Hvor der ikke er nysgerrighed og er tilpas viden om de andre flytter paranoiaen og mistilliden hurtigt ind. Tilliden skal derfor etableres både i forhold til personer og mellem systemer.

Den tværorganisatoriske dialog

Den udtrakte hånd

“When you listen to somebody else, whether you like it or not, what they say becomes a part of you....the common pool is created, where people begin suspending their own opinions and listening to other peoples... At some point people begin recognizing that this common pool is more important than their separate pool”

(David Bohm)

Det andet skridt i Tingmødet er at invitere systemerne til at have en frugtbar fremadrettet, nysgerrig refleksion sammen.

I forhold til den måde jeg arbejder med refleksion på her, har jeg også været inspireret af Anthony Giddens i *Modernitetens konsekvenser*, hvori han taler om tradition. Han siger følgende:

”I traditionelle kulturer ærer man fortiden, og symboler værdsættes, fordi de rummer og bevarer generationers erfaring. Tradition er en måde, hvorpå man integrerer den refleksive handlingsregulering med samfundets tid-rum-organisering. Den er et middel til at håndtere tid og rum - et middel, der besætter en bestemt aktivitet eller erfaring ind i en kontinuitet af fortid, nutid og fremtid, som hver især struktureres af tilbagevendende sociale prak-

sisser. Tradition er ikke fuldstændig statisk, idet den må genopdages af hver ny generation, efterhånden som denne får den kulturelle arv overdraget fra foregående generationer. Tradition modsætter sig ikke forandring, men er snarere forbundet med en kontekst, hvor der er få adskilte tidsmæssige og rumlige markører, hvorigennem forandring kan antage en meningsfuld form” (Giddens 1994 s.38)

Jævnfør citatet er det meget vigtigt at være opmærksom på, at de organisationer, der nu skal samarbejde omkring den psykiatriske bruger netop har meget forskellige traditioner.

Socialpsykiatrien er flyttet ind i gamle hævdvundne bastioner . For mange psykiatriske brugere rummede det gamle psykiatriske system og de professionelle der deres liv, hjem og professionelle vennekreds. Så heller ikke de psykiatriske bruger var i starten særlig trygge ved de lidt adfærsvanskelige professionelle fætre fra socialpsykiatrien.

De nye organisationer og særligt også socialpsykiatrien har stået over for det store arbejde at skulle sikre egne traditioner. I socialpsykiatriens vorden og den allerspædste barndom var man på mange områder altid optaget af ikke at integrere de gamle organisationers traditioner og måder at forstå at arbejde med psykiatriske brugere på.

De første år var der mange kampe, der handlede om, at når man er en ny struktur, gør man meget ofte oprør i forhold til de gamle hævdvundne bastioner og de gamle hævdvundne måder at forstå brugeren og brugerens psykiske lidelser på. Nogen gange blev det rigtigt i forhold til, at man kun ville se på det sunde eller det helende i brugeren og ikke ville integrere brugerens mere lidelsesfulde aspekter også.

Efterhånden som det socialpsykiatriske barn modnes og kom over sin værste pubertet integreres nogle af de ting, som de tidligere generationer kunne og vidste. Socialpsykiatrien er ikke længere så bange for, at ens egen identitet ikke kan være der, hvis man integrerer nogen af de andre organisationers skikke, sæder, faglighed og kompetencer.

Det er i meget høj grad denne udvikling socialpsykiatrien står i for øjeblikket, hvor den åbner op for faglige kompetencer og hermed åbner op for en mere moden måde at forstå psykisk lidelse på. Men denne tilstand hvor forskellige generationer af organisationer skal samarbejde kræver en meget præcis form for refleksivitet, som ikke bare er en holden fast i tidligere tiders ritualer, erfaringer og værdier, men i meget høj grad er en integration både af det gamle, men også en integration af de nye tider, der er på vej. Dette kræver refleksion - og hvad er så refleksion i denne forbindelse?

Refleksion er desværre blevet en frase, et modeord en besværgelse som nogle gange skjuler utallige indirekte fornærmelser, men det skal ikke afholde mig fra at genvinde noget af den mening, der oprindeligt lå i betydningen refleksion.

Refleksion er efter min mening at hæve sig op over sig selv og sine handlinger, således at man får set på sig selv og sine fortolkninger, handlinger og prioriteringer i relation til andre. Refleksion kræver oftest en part, der kan hjælpe med at se på sig selv i et metaperspektiv. Refleksion er ikke kun at stille spørgsmål, men at stille de rigtige spørgsmål til det fælles ansvar og den fælles skabelse af fremtiden.

Den polsk-engelske sociolog Zygmunt Baumann har fat en vigtig pointe, når han taler

omvigtigheden af at stille de rigtige spørgsmål:

“Problemet med de øjeblikkelige vilkår for vores moderne civilisation er, at den er holdt op med at sætte spørgsmålstejn ved sig selv. Ikke at stille visse spørgsmål indebærer flere farer end at undlade at besvare de spørgsmål, som allerede er på den officielle dagsorden. Og imens bidrager det at stille den forkerte slags spørgsmål alt for ofte til at aflede opmærksomheden fra de virkelig vigtige emner. Prisen for tavsheden må betales i den menneskelige lidelses hårde valuta. Det at stille de rigtige spørgsmål gør, når alt kommer til alt, hele forskellen mellem tilfældig skæbne og bestemmelse mellem at drive med strømmen og at rejse med formål. At stille spørgsmål til de tilsyneladende givne præmisser for vores livsbane er nok det mest presserende af de hensyn, vi skylder vore medmennesker og os selv” (Zygmunt Bauman 1998 s 11)

“Hvilket postbud en due?”

For at arbejde med denne refleksivitet arbejder jeg med det, jeg kalder den reflekterende dialog, som jeg iværksætter på følgende måde:

Hver enkelt af strukturerne bliver bedt om, på et stykke papir, at stille spørgsmål omkring det fremtidige samarbejde til de andre strukturer. Helt konkret gøres det ved at sygehusområdet stiller spørgsmål til de socialpsykiatriske institutioner, til kommunerne, til de amtslige repræsentanter, til distriktskykiatrien og til de praktiserende læger osv – til alle de strukturer, der er repræsenteret.. Alle strukturer skal stille nysgerrige fremadrettet spørgsmål til de andre strukturer.

Det gøres helt konkret ved, at man på et stykke papir skriver: Til den social psykiatriske institution. Fra... og så skriver man spørgsmålene. Derefter læses alle spørgsmål op i fællesskab, spørgsmålene deles ud, og de enkelte organisationer går ud og arbejder med, hvilke svar de gerne vil give.

En meget vigtig ting, i forhold til det at arbejde med spørgsmål, er den instruktion, der gives til arbejdet. Det vigtigste er, at man ikke tolker mistænksomt eller paranoidt på spørgsmål. Det er meget interessant, at når man skal arbejde med at invitere til refleksion mellem systemer, tolkes spørgsmål meget ofte, som det jeg kalder paranoidt, nemlig at organisationer tænker: Hvorfor stiller de os det spørgsmål? Ved de det ikke, tror de ikke vi gør det, eller er de mistænksomme?

Det, der er vigtig i denne reflekterende dialog, er at arbejde med organisationerne om, at hver enkelt spørgsmål skal forstås og opfattes som en udstrakt hånd. Det er den ene side af spørgsmålene, den anden side af spørgsmålene er, at noget der oftest sker mellem de mange organisationsformer, der arbejder sammen i psykiatrien, er at man ikke har en fornemmelse af, at man bliver spejlet og forstået af de andre organisationer. En måde at blive “holdet”, spejlet, forstået eller rummet er at få stillet et spørgsmål, der inviterer til en refleksion hos en selv. Det er en nænsom bevægelse, næsten som et kærtegn at få stillet den slags spørgsmål. Og det er meget vigtig, at man inviterer til, at der kan stilles spørgsmål til tidligere handlinger, men at svarene altid skal ligge ind i fremtiden. Grupperne går ud og arbejder med at prioritere spørgsmålene. Meget ofte er der organisationer der får de samme typer af spørgsmål fra forskellige organisationer. Bagefter fortæller hver enkelt gruppe i plenum om,

hvad de har svaret på spørgsmålene, og der inviteres til en reflekterende dialog omkring svarene.

Autopoiese: Refleksion som kærtegn

I mit arbejde med at udvikle metoder til at arbejde med en ordentlig refleksion, har jeg været meget optaget af de to chilenske biologer og neurofysiologer Humberto Maturana og Francisco Varela, der i 70'erne og 80'erne udviklede grundlaget for den tyske sociolog Luhmans forståelse af systemers udvikling. De brugte kunstordet autopoiesis, som er sammensat af de to græske ord *autos*, der betyder selv, og *poies*, der betyder at skabe. At forstå systemer som autopoietiske vil sige at forstå dem som selvrefererende og selvopretholdende systemer. **Hvis systemer skal forandres skal det foregå via en kærlig spejling og tilpas feedback.** Hvis man krænker et system, trækker det sig sammen i forsvar, fuldstændig som en snegl, der trækker sig i sit sneglehus ved de mindste tegn på udefra kommende forstyrrelser.

Luhman og de systemteoretiske folk har brugt metaforen autopoiese til at forstå den måde, hvorpå systemer eller organisationsformer på en måde er levende dannelser, som hele tiden fremstiller og opretholder sig selv. Samtidig med at komponenterne interagerer i en proces, er muligheden for at påvirke problemerne kun til stede, hvis påvirkningen sker ved en tilpas grad af kærlighed og forståelse. Når jeg arbejder med, at den tværorganisatoriske dialog skal være konstruktiv, fremadrettet og reflekterende, arbejder jeg samtidig med at udvikle systemerne, så de lærer at stille spørgsmål til hinanden, der ikke kritiserer en fortid, som alligevel ikke kan laves om, men hele tiden med udstrakt hånd rækker ind i fremtiden i forhold til at tage ansvar.

Når grupperne har arbejdet med spørgsmålene for sig selv, kommer de tilbage i plenum, hvor de reflekterende spørgsmål iværksættes på den måde, at hver enkelt gruppe kommer op og fortæller om de svar, de har givet eller om den udstrakte hånd, de tror, der ligger i spørgsmålene. De grupper der har stillet spørgsmålene, kan få lov til at give deres besyv med i forhold til svarene. Nogle gange er der noget, der skal uddybes, og nogle gange vil man gerne have et svar, der måske handler om noget lidt andet. Det vigtige er dog, at denne refleksion foregår i en atmosfære, hvor man hele tiden sætter sig for at forstå de andre systemers autopoiese. Det vil sige, de andre systemers forhold til sig selv.

Grupperne inviteres via deres svar til en konstruktiv dialog. Uenighed og divergerende synspunkter velkommen, men jeg sørger altid for, at de enkelte strukturer påtager sig ansvaret for en ordentlig refleksion. Refleksion må gerne være bidsk og munter, realitetskorrigerende og på kornet, men for alt i verden ikke krænkende og/eller overfladisk. En refleksion er ikke en roseklub, men en tilstand, hvor alle lader sig inspirere af de andres perspektiver.

Sommerengen

Den tredje del af Tingmødet er den arbejdsmetodik, som min kollega, Mette Amtoft, og jeg har døbt Sommerengen, og som er inspireret af amerikanerne Marvin Weisbord og Sandra Janoffs bog ”Future Search” (Weisbord & Janoff 1995)

Det er en arbejdsmetode, hvormed store grupper i løbet af meget kort tid kan arbejde med udviklings- og handleplaner for fremtiden. Min kollega Mette Amtoft og jeg har døbt metoden ”Sommerengen” og specialtilpasset den danske organisationer.

Deltagerne bliver på dette tidspunkt i processen delt i tre grupper: blomsterne, humlebieerne og sommerfuglene

Blomsterne er dem, der bliver faste og stationære

. **Humlebieerne** er dem, der har lov til at flagre fra gruppe til gruppe, og bestøve sommerfuglene med konstruktiv debat, eventuelt med emner der diskuteres i de andre grupper, som de synes kunne være vigtig at vide for de grupper, der sidder og arbejder.

Endelig er der **sommerfuglene**. De er enten de formelle ledere eller de folk, der på et givent historisk tidspunkt har noget formel kompetence med sig i forhold til at kunne bringe beslutninger, ideer og tanker ind på nogle højere planer. Jeg har oplevet mange steder, at det er godt at sende koordinationsgrupper rundt som sommerfugle. Sommerfuglenes opgave er at lytte til, hvad der bliver talt om og observere, hvor der er energi, og hvor det vil være vigtigt at sætte nogle fremtidige rammer og strukturer omkring opgavemæssige tiltag.

Sommerengen er en workshopmetode, hvor man samler alle i et fælles plenum, hvor alle har lov til at byde ind på et eller flere temaer, som de synes er interessant og vigtig at få drøftet videre.

Nogle af de eksempler jeg har på temaer i arbejdet med de gæster, der har været inviteret ind fra socialpsykiatrien, er: Hvad gør vi, når brugerne overflyttes fra en institution til en anden? Hvordan får man sat flere initiativer i gang omkring at skaffe bofællesskaber til psykiatriske brugere?

Desuden kan der være spørgsmål omkring samarbejdsrelationer til brugerorganisationer, eller spørgsmål om bestemte lokale ting, der er vigtige at få talt om. Det vigtige er, at alle forslag har en ret til at være der. Alle har lov til at sige, at det her punkt eller tema vil jeg gerne have drøftet videre. Alle temaer sættes op på et stykke papir, der hænges op på væggen. Min erfaring er, at der tit dukker 14-16 forskellige temaer op, som eventuelt kan undergrupperes.

Alle dem, der er blomster, og det skal være hovedparten, rejser sig nu og skriver sig på der, hvor de godt kunne tænke sig at diskutere den næste times tid.

Temagrupperne skal komme med en konkret plan for, enten hvordan denne diskussion fortsættes, i hvilket fora og med hvem som deltager, eller for nogle af temaernes vedkommende t komme med konkrete handleplanstiltag, som man kan begynde at iværksætte.

Alle medarbejdere, gæster og lignende melder sig på: Enten er man en blomst i sommerengen, hvilket betyder, at man skriver sig på et tema. Eller man er en humlebi, der må rejse rundt fra gruppe til gruppe og bestøve blomsternes diskussion, eller man er en del af dem, der har noget beføjelse med sig, en sommerfugl, der blot flyver rundt fra blomst til blomst og hører efter, hvad det er, der bliver talt om. Det vil typisk være sådan, at der ved 14-16 foreslået temaer oprettes cirka 5-7 temaer. Der er nogle af temaerne, man opdager, at man enten har fået rimelig afklaret i den tid, man har været sammen, eller som er temaer, der er for præmature. Det vil sige, at man ikke har nok til at begynde en mere konkret handleplansrettet dialog omkring dem.

Alle medarbejdere skriver sig på et tema, og de enkelte temaer går ud og arbejder Det er meget vigtig, at hver gruppe får overheadpapir og tuscher med sig, således at de kan skrive de tanker og overvejelser ned, som de gør sig undervejs, men vigtigst af alt er det, at de får

skrevet ned, hvordan de synes. der procesmæssigt skal gås videre med temaet. Det vil sige, i hvilke dialogforaer skal der arbejdes videre med emnet. **Når grupperne har arbejdet sammen cirka en time (nogle gange halvanden time).** Mens de enkelte grupper melder ind, er de øvrige inviterede meget velkommen til at stille spørgsmål til temaerne. Det vigtige er, at hver eneste gang en gruppe har fremlagt deres diskussioner eller handleplansforslag, bliver der taget en refleksion i den store gruppe om, hvad der er interessant ved det, de andre har talt om. Det vil sige, at man hele tiden arbejder med positivt at udvælge det af de andres diskussioner, som man synes er vigtig og interessant i forhold til helheden.

Det der er kunsten, når de større grupper skal arbejde med temaer er, at folk hele tiden går derhen, hvor deres energi er. I en storgruppe, hvor mange organisationer skal arbejde sammen, er det vigtig også at få den erfaring, at man kan ikke have indflydelse alle vegne. Der hvor ens indflydelse er bedst brugt, er der, hvor man brænder for noget, er nysgerrig og har erfaringer, og der hvor man også i fremtiden godt kunne tænke sig at lave et konstruktivt arbejde. Det viser sig ofte ved denne måde at lave workshop på, at de grupper der bliver nedsat, meget ofte også kan være fremtidige grundpiller i det fortsatte udviklingsarbejde mellem organisationerne.

Humblebierne er væsentlige i forhold til at være de personer, der kan bringe ny energi ind i grupperne. I nogle af de grupper, som jeg har arbejdet med, er det folk, der har mere tværorganisatoriske funktioner, for eksempel statslignende eller koordinerende funktioner. For dem er det en god ide at være humlebier, fordi det faktisk også er den arbejdsfunktion, de i forvejen har.

Ledergrupper eller de mere koordinerende grupper har god gavn og glæde af, at være sommerfugle. For det første hører de ofte nogle konstruktive forslag ude i grupperne, og for det andet får de i løbet af meget kort tid en klar fornemmelse af, hvilke ting der hurtigt kan iværksættes, hvad der måske skal diskuteres yderligere i dialogforaer, og hvad der er for tidligt at sætte i værk i gruppen.

Når denne tredje metode er overstået vil der være en afrunding på de to dage.

Min anbefaling er på dette afsluttende tidspunkt i processen, at værterne dvs socialpsykiatrien takker for gæsternes besøg og de gode gaver, gæsterne har givet ved deres tilstedeværelse.

Som ved enhver anden rituel fest er det vigtigt, at værterne bagefter har afsat tid til at reflektere over hvilken feedback gæsterne gav.

Hvad blev man specielt glad for?

Hvilke initiativer skal tages i forhold til feedbacken?

Hvilke ting skal man gribe i egen barm og ændre?

Hvilke næste udviklingstrin i forhold til samarbejde er vigtige?

Hvad blev man sur over som man må se at få arbejdet med at ændre- feks dårlige historier der ikke længere passer!

Ca. 1 måned efter disse dialogdage anbefaler jeg, at alle gæster får et personligt brev fra værterne. I dette brev fortæller man om, hvilke udviklingsinitiativer der er iværksat på baggrund af dialogdagene, hvilke initiativer der tages, hvad man ikke kan prioritere så højt lige nu og hvad man blev specielt glad for af vedkommendes særlig fokus.

Denne tilbagemeldning er ufattelig vigtig som en ordentlig afrunding på dialogdagene, der sikrer at gæsterne føler, at deres indsats og tid har båret frugt.

Litteraturliste:

- Agazarian, Yvonne og Peters, Richard: "The Visible and Invisible Group. Two perspectives on group psychotherapy and group process". H Karnac (Books) Ltd., London 1995.
- Barker, Philip: "Using Metaphors in Psychotherapy". Brunner/Mazel Inc., New York 1985
- Bauman, Zygmunt: "Modernitet og Holocaust". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1994.
- Beck, Ulrich: "Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1997.
- Belin, Sverker: "Galskabens magt. Parallelprocesser i arbejdet med tidligt skadede og psykotiske patienter". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1999.
- Blenker, Per og Norlyk, Birgitte: "Jeg er et aktiv – om sygdomspleje i vidensintensive virksomheder". I Ledelse i dag, nr. 21/1996, 6. årgang. Nr. 1.
- Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc J.D.: "Refleksiv sociologi – mål og midler". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1992.
- Bourdieu, Pierre: "Af praktiske grunde. Omkring teorien om menneskelig handlen". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1997.
- Ervolder, Lars, Hultén, Jannik og Schultz, Majken: "Nye tider i den danske rådgivningsbranche". I Ledelse i dag, nr. 30/1998, 8. årgang. Nr. 2.
- Foultfelt, Flemming: "Den etiske konsulent". I Ledelse i dag, nr. 16/1995, 4. årgang. Nr. 4.
- Giddens, Anthony: "Modernitetens Konsekvenser". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1994
- Giddens, Anthony: "Modernitet og selvidentitet. Selvet og samfundet under sen-moderniteten". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1996.
- Kaspersen, Lars Bo: "Anthony Giddens – introduktion til en samfundsteoretiker". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1995.
- Kneer, Georg og Nassehi, Armin: "Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1997.
- Luhmann, Niklas: "Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1999.
- Nielsen, Klaus og Kvale, Steiner (red.): "Mesterlære – Læring som social praksis". Hans Reitzels Forlag A/S, København 1999.
- Sandler, Joseph (red.): "Projection, Identification, Projective Identification". H. Karnac (Books) Ltd., London 1988.
- Raab, Naomi: "Becoming an Expert in Not Knowing: Reframing Teacher as Consultant". I Management Learning, vol. 28, nr. 2. Sage 1997.
- Thyssen, Ole: "Værdiledelse - om organisationer og etik". Nordisk Forlag A/S, København 1997.
- Weisbord, Marvin og Janoff, Sandra: "Future Search. An action guide to finding common ground in organizations and communities". Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA 1995

Denne afslutning er en utrolig vigtig rituel afrunding af dagene