

DOBBELTBINDINGSLEDELSE OG DEN «SCHIZOFRENE» ORGANISASJON



BJØRN W. HENNESTAD innehar Orklas gaveprofessorat i Organisasjonskultur og lederskap ved Handelshøyskolen BI, hvor han også er Dean for Executive virksomheten.

SAMMENDRAG

«Du kan ta fullt og helt ansvar for dette prosjektet», sier sjefen, «det er fint og viktig at dere tar tak i dette og er i gang med å finne løsninger så organisasjonen kommer på sporet igjen.» Det høres kanskje lovende ut, men du vet at det er det han pleier å si. Ikke bare til deg. Du vet at neste

dag går han gjennom dette og hint, og kommer da – eller senere – løpende og påpeker hva som er feil, og hva man ikke kan gjøre. Skjønner han selvmotsigelsen selv? Tar du det opp med han? Tar andre det opp med han. Hva skjer da? Er det smart å ta det opp? Eller er det mer til skade for en selv?

«Like a self-correcting system that has lost its governor, it spirals into never-ending, but always systematic distortions» (Bateson, 1978, s. 173)

Artikkelen handler om hva situasjoner som den ovenfor gjør med organisasjoner, og hva slike situasjoner konkret betyr for ledelse. Den er i all hovedsak konseptuelt basert på teoretisk drøfting, og den er informert og inspirert av egen og andres erfaring. Utgangspunktet er at organisasjoner er menneskeskapte sosiale fenomener. De er skapt for å fylle formål. Slik sett er de instrumenter. For at organisasjoner skal fylle sine instrumentelle formål, må de ledes. De må ledes for å sikre at ressurser og oppgaver samordnes og koordineres på en målrettet nok måte, og de må ledes fordi

organisasjonen og formålenes kontekst og forutsetninger hele tiden er i endring. I denne artikkelen skal vi ta opp et spesielt organisasjonsfenomen som gjør slik ledelse vanskelig. Dette fenomenet er imidlertid knyttet til ledelsesatferd.

Ledelsens forutsetninger er jo også menneskeskapte. Formell autoritet, ressursmessige forutsetninger, systemer og strukturer som skal underlette, og det vi etter hvert har kalt bedrifts- eller organisasjonskultur, er eksempler i så måte. Slik sett kan vi si at ledelsen i noen grad er med på å skape de organisatorske forutsetningene for sin egen ledelsesutøvelse.

Artikkelen tar for seg en type ledelsesatferd som utilsiktet og nærmest umerkelig undergraver de organisatoriske forutsetningene for ledelse og endring. Den tar for seg en mulig side ved ledelse – dobbeltbin-

dingsledelse – som innebærer at det ikke blir mulig å endre premissene for mellommenneskelig samspill, og at organisatoriske prosesser vil innebære og produsere «mer av det samme» snarere enn å gjøre noe nytt (Hennestad, 1990).

ORGANISASJONER SOM PROSESSER

Organisasjoner er definert på mange måter. Likevel er det en gjennomgående enighet om at de på et eller annet vis er til for ett eller flere mål eller verdier. Men nettopp fordi de er menneskeskapte systemer av mennesker, er det mer og mer vanlig å ta utgangspunkt i at organisasjoner har mange sider og derfor kan beskrives ved ulike begrepsapparater avhengig av hva man vil framheve.

Det kommer ikke minst fram i flere av de dominerende bøkene om emnet organisasjon, så som Morgens bok om organisasjonsmetaforer (2006), Hatch og Cunliffes bok om organisasjonsteori (2006) og Bolman og Deals (2003) bok om organisasjonsperspektiver eller rammer: Organisasjoner kan ses som strukturelle systemer, politiske systemer, HR-systemer og kulturelle systemer. Ledere får en rikere handlingsforståelse ved å veksle mellom disse perspektivene som grunnlang for handling.

På samme måte er det vanlig å snakke om organisasjoner som «ting». Organisasjonen er, organisasjonen gjør, osv. Det er praktisk og nødvendig retorikk når vi snakker om organisasjonen som helhet og forhold som hva den er til for, hva den leverer, og hva som ikke blir gjort. Men denne måten å betrakte organisasjonen på gir et høyst mangelfullt bilde av og innsikt i virkeligheten om vi ikke samtidig har øynene åpne for at organisasjoner også er pågående prosesser. Nettopp dette ble sterkt poengtert av den nestoren i organisasjonsforskning – Karl Weick – som oppfordret oss til å «stamp out nouns – organizing rather than organization».

Organisasjoner består av prosesser som produksjonsprosesser, administrative prosesser og ledelsesprosesser. Strukturer er stillbildet av disse på et gitt tidspunkt. Slik blir den kjente formuleringen «få strukturen på plass og kjør» meningsløs. Om det ikke med struktur menes et ansvarskart, så «kommer» altså struktur etter og ikke før prosess (Bate mfl. 2002).

ORGANISASJON SOM TILBLIVELSE

Tar man dette synspunktet helt ut, blir det ganske im-

plikasjonsrikt. Vi er nemlig vant til å tenke på organisasjoner som *stabilitet*. «Måltrettet, stabilt samarbeid», som det heter. Endringer er unntaket. Forandringer i forhold og forutsetninger fordrer inngrep. Ledelsen må endre strukturene slik at retningen blir annerledes og organisasjonen kommer på en annen (stabil) kurs. Tsoukas og Chia (2002) ber oss tenke på organisasjoner som kontinuerlig tilblivelse (*becoming*). De argumenter for at vi skal snu rundt på våre grunnleggende (ontogiske) prioriteringer.

Først endring, så stabilitet. Det er ikke slik at endring er en egenskap ved organisasjonen. Det er organisasjonen som er en egenskap ved endring. «Organisasjon» er et forsøk på å temme den pågående «flux» – organisatoriske tilblivelse – for å kanalisere menneskelig (sam)handling mot spesielle mål, og det på en måte som gjør at det danner seg mønstre som sikrer dette. Men samtidig er det slik at organisasjon er et mønster som springer ut og blir skapt av endring fordi endring handler om «a reweaving of actor's webs of beliefs and habits of actions to accommodate new experiences obtained through interactions», hevder altså Tsoukas og Chia, (2002, 567).

Dette er et syn de blant annet bygger på Orlikowskis (1996) antropologisk orienterte studier av teknologibedrifter. Her finner de at det som gjør at organisasjoner klarer å løse problemer og gjøre nødvendig tilpasning i produksjon og funksjonsmåte, er «pågående improvisasjoner». Improvisasjon skjer med utgangspunkt i strømmen av daglige endringer i avhengigheter, unnatak, uhell, ikke tiltenkte konsekvenser, mv.

I tråd med Barrett (1998) drar de en parallell til jazzorkesteret. Improvisasjon skjer først og fremst som en reaksjon på egen (allerede) spilt musikk og musikken spilt av andre. Snarere enn å være et bevisst forsøk på å være kreativ, er improvisasjon en måte å mestre nye erfaringer på. Improvisasjon er også en iboende side ved aktiviteten til folk i organisasjoner enten det dreier seg om en som reparerer kopimaskiner, en som navigerer en båt, eller en som håndterer administrative rutiner. Faktisk viser Feldmans (2002, Feldman og Pentman, 2003) studier at det vi oppfatter som rutiner, blir endret litt for hver eneste gjennomføring.

Dette skjer fordi, som March sa det,

«most of the time most people in an organization do about what they are supposed to do; that is they are

intelligently attentive to their environment and jobs» (1981: 564).

Med det utgangspunkt at organisasjoner basisk sett er i forandring, i «flux», ser vi annerledes på ledelsesopp-gaven og dens forutsetninger. Organisasjonen klarer for en stor del å tilpasse seg til indre og ytre hendelser og skiftninger innenfra og nedenfra. Snarere enn å se ledere som noen som skal frambringe virksomhetens «blueprint» for forståelse og handling, handler ledelse og endringsledelse for en stor del om å kanalisere det som er på gang.

Ledelse og ledere kan gjennom sine holdninger og handlinger underlette og understøtte prosesser som fremmer organisasjonens mål og mening i de fram-voksende indre og ytre omgivelser. Men de kan også blokkere den modifikasjonen og tilpasningen som in-divider og grupper hele tiden gjør, selv om disse er bra.

MOTSTRIDENDE BUDSKAP FRA SAMME KILDE

Da er vi tilbake til sjefen i begynnelsen av artikkelen. Når han (i dette tilfelle en «han») skal forholde seg til et initiativ, gir han to motstridende budskap. Først sier han at den ansatte får delegert en oppgave, dernest vil han kontrollere og blande seg i detaljer. Hva gjelder? Nå har riktignok vi mennesker en viss erfaring med slike doble signaler. Mor og far sier *noe* den ene dagen og *noe* annet den neste. Og mor og far sier ulike ting. Læreren sier at hun legger vekt på faglighet og grun-dighet, men premierer sminking og freidig atferd. Og de sjefene vi har hatt, sier ikke rent sjelden *noe* annet i festtaler enn de etterlever i hverdagen.

Det er vanlig å måtte forholde seg til doble eller blandede budskap. Argyris og Schön (1978/1995) peker på noen slike budskap som de mener er nærmest univer-selle: ta initiativ – ikke bryt reglene, si ifra straks feil oppstår – du blir straffet for å gjøre feil, tenk langsiktig – du blir premiert/straffet for hva du gjør i nåtid, tenk på helheten – ikke gå inn på andres område, sam-arbeid – konkurrer. Slike doble eller blandede budskap kan vi oppleve å få fra samme kilde. Lederen sier *noe* i én sammenheng og *noe* annet i en annen sammenheng. Ledergruppen sender motstridende signaler fordi ulike ledere sier ulike ting, ledere sier *noe*, men systeme-ne oppfordrer til *noe* annet.

Hva er problemet? Det er vel bare å ta opp proble-met med de som tuller det til, og få til en avklaring, el-

ler i det minste få avklart hva som er vanskelig. Her er det interessant å se på Batesons arbeider om mellom-menneskelig samspill. Han tar tak i et spesialtilfelle av blandede budskap og postulerer ganske alvorlige konsekvenser. Det handler om spesielle tilfeller hvor det er umulig å ta opp opplevelsen av dobbelthet. Han kaller disse tilfellene for «dobbeltbindinger». Vi mener at slike situasjoner kan innebære store utviklingspro-blemer for virksomheten.

DOBBELTBINDINGER

Helt konkret definerer han «dobbeltbindinger» slik:

1. En person er involvert i en intens relasjon, en rela-sjon hvor det oppleves som avgjørende viktig å finne ut hva akkurat hva slags budskap som blir kommu-nisert slik at man kan respondere på rett vis.
2. Og, personen er fanget i en situasjon hvor den andre uttrykker doble budskap som strider mot hverandre
3. Og, personen er ute av stand til kommentere på / ta opp situasjonen så han eller hun kan finne ut hvilket budskap som gjelder.

(Bateson, 1978, s. 180)

Dobbeltbindinger er altså særtilfeller av doble bud-skap gjennom at det er en viktig relasjon for den en-kelte, og gjennom at man er ute av stand til å ta opp dobbeltheten. Nå skriver Bateson mest om dobbeltbin-dinger mellom to, og ikke minst er dobbeltbindinger mellom barn og foreldre kjent fra Bateson som å dispo-nere for utviklingen av schizofreni. Dette gjelder særlig når barnet *samtidig* får signaler om hat og kjærlighet. Men han skriver også om dobbeltbindingssituasjoner i normale situasjoner, og han understreker at dobbelt-bindingssituasjoner kan utvikle seg til mønstre hvor *noe* oppfattes som dobbeltbindinger også når det ikke er det (Bateson, 1978/2000, Visser, 2003).

DOBBELTBINDINGER I ORGANISASJONER

Ut fra det ovenstående er det grunn til å se på mulighe-ten for forekomsten av dobbeltbindinger i organisasjo-ner, hvordan disse dobbeltbindingene kan utvikle seg, og hva det i så fall vil innebære. Om vi først kommer inn på hva slags konsekvenser dobbeltbindinger vil ha, ser vi at det er et krevende begrep og en krevende si-tuasjon å analysere og studere. Dobbeltbindinger er

på en måte både årsak og effekt. Det at man ikke kan ta opp at doble budskap eksisterer, både karakteriserer og skaper dobbeltbindinger.

Denne situasjonen er dramatisk for mottakeren. Barnet er låst, fanget fordi det vil vite om det er hat eller kjærlighet, men det tør ikke ta det opp fordi det kan bli møtt med hat. Hvorfor tør ikke en medarbeider å ta opp et dobbeltbudskap? Naturligvis kan det være fordi man liker det ene budskapet mindre enn det andre. Mer sannsynlig og verre er det om medarbeideren ikke våger. Det kan være ulike årsaker til det. En årsak kan være erfaring.

Det kan være at de som har tatt opp lignende forhold tidligere, har blitt møtt på en dårlig måte. Lederen eller ledelsen har opplevd seg som kritisert og har heller ikke likt det. Det kan innebære dårlige prospekter for den som tok opp dobbeltbudskapet. Dette viser ikke bare at det er tenkelige grunner til at dobbeltbindingssituasjoner kan oppstå, men også at de kan utvikle seg til mønstre. Man gjør sine egne erfaringer om hvordan det er å ta opp problemer med dobbelte budskap, og man observerer og hører om andres erfaringer.

Om dette skjer med mange og over tid, kan det utvikle seg til en norm, en uskreven regel, nærmest en side ved organisasjonskulturen som går i arv: Det er ikke lov å kritisere ledelsen. Det er jo i utgangspunktet en «risiko» for at det vil skje, siden organisasjoner er (mer eller mindre) hierarkiske. Den som er i maktposisjon, ser det ofte som en mulig svekkelse av sitt makt- og autoritetsgrunnlag å bli kritisert.

ORGANISATORISKE KONSEKVENSER AV DOBBELTBINDINGER

Men konsekvensen av dobbeltbindingene rammer også lederen og ledelsen. Konsekvensen er jo på sett og vis innbakt i definisjonen: Den enkelte finner ikke ut hvilket budskap som gjelder. Å finne ut hvilket budskap som gjelder, er nødvendig for å velge handlingsalternativ. Skal jeg/vi gå videre selvstendig, eller skal jeg/vi sjekke ofte ut med overordnede? Skal jeg/vi maksimere salg og overskudd for oss nå, eller skal jeg/vi ha helhet og langsiktighet i tankene? Skal jeg/vi ta noen sjanser for å lære, eller skal jeg/vi «safe»?

Det er grunn til å tro at dette innebærer at vi får unnnvikende medarbeidere som «sitter på gjerdet» eller «ligger på været». En av få empiriske undersøkelser

om dobbeltbindinger i ledelse viser at mellomledere som er «dobbeltbundet», motarbeider endringer i rolle og psykologisk kontrakt passivt (Dobson og Neumann, 1998, s. 68).

Det innebærer at medarbeiderne ikke går inn i situasjonen på organisasjonens vegne med energi og kreativitet. Må et handlingsvalg tas, vil man ventelig velge det som virker minst risikofyllt, og som oftest er å gjøre ting som før om det er mulig, man vil gå på gamle programmer. Organisasjonsprosesser kommer ikke på nye spor selv om det både er nødvendig og ønsket av ledelsen.

DOBBELTBINDINGER I UTVIKLING AV ORGANISASJONER

Et eksempel til ettertanke blir presentert i Ledmotiv, et idetidsskrift om lederskap. Det handler om et såkalt *performance management system*, som hadde til formål å fremme dialog mellom ledere og underordnede nettopp for å fremme feedback, læring og utvikling. Sentralt i systemet er en utviklings samtale som også er viktig for lønns- og karriereutvikling. Eksempelet beskriver hvordan sjefen etter en stund sier: «Nå har vi snakket om dine prestasjoner en stund, nå vil jeg gjerne ha feedback på min atferd som sjef for å kunne utvikle meg å bli bedre» (Nilsen mfl., 2004).

Det kunne medarbeideren egentlig tenkt seg å si mye om. Ikke minst om hvorledes hun tidvis har vanskelig for å gjøre jobben godt fordi hun får doble og tveetydige beskjeder og signaler. Men hva om hun gjør det, og hva om hun gjør det i denne sammenheng? For det første har hun prøvd før, og da gikk sjefen i forsvar. For det andre opplever hun at det er en uskreven regel at en ikke kritiserer det ledelsen gjør, da blir man straffet. Konteksten som skulle være til for å understøtte (organisasjonens) læring, gjør saken vanskeligere heller enn lettere. Det er i hvert fall slik hun opplever det. For hvis hennes feedback oppleves som kritikk av lederen, kan det skade lederens vurdering av henne, med de konsekvenser det har.

Det gjør ikke saken bedre at lederen tidligere har sagt at denne prosessen og hvordan utviklings samtalen gjennomføres, bestemmes av toppen i foretaket, og at «vi ikke er i posisjon til å forandre den». Eksempelet viser meta-dilemmaet. Tar hun opp det hun blir bedt om, blir hun straffet, tar hun det ikke opp, må hun leve videre med et system som ikke avklarer doble budskap. «Damned if you do, damned if you don't.» Ironien er

at det opplegget som skulle understøtte læring, også framtrer som en dobbeltbinding.

Denne typen situasjon illustreres også av et tilfelle hvor et ledertreningsopplegg skulle avhjelpe at mellomlederne ble opplevd som ubesluttsomme, og som at de handlet politisk og unnvikende (Argyris, 1985). Slik opptreden var også mot selskapets policy, og ledertreningsopplegget skulle derfor klargjøre dette blant annet ved hjelp av innlegg fra toppledelsen. Imidlertid visste mellomlederne godt at den beste for å overleve var å være ubesluttsom, spille politisk og være unnvikende.

Opptådte man omvendt, gikk det en heller ille enn bra, blant annet fordi toppledelsen selv var ubesluttsom, spilte politisk og var unnvikende. Selve ledertreningsopplegget ble derfor bare «mer av det samme» (Watzlawick et al., 1974) og bidro til å sementere det det var sagt å skulle løse. Slik sett er ikke problemet bare *at* det forekommer dobbeltbindingsepisoder i organisasjoner, men også at det blir en *systemisk* side ved virksomheten. Og når det skjer, vil lærings- og endringsforsøk tendere til å forsterke denne siden heller enn å føre til organisatorisk læring.

«SCHIZOFRENE» ORGANISASJONER

I et av sine lyriske gullkorn har R.D. Laying vist oss at organisatorisk liv kan ha dobbel bunn:

They are playing a game. They are playing at not playing a game. If I show them I see they are, I shall break the rules and they will punish me. I must play their game, of not seeing I see the game (Laing, 1971).

Mange vil kjenne seg igjen. Møtet er ikke fullt så rasjonelt som det gir seg ut for å være. Folk har doble agendaer, det kjøpslåes, det drives politiske spill, folk manøvrer for å kaste inn sine saker, osv. Men om noen sier «hør her» og påpeker denne dobbeltheten, hadde vedkommende da blitt hilst velkommen?

Folk er i slike tilfeller ute av stand til å kommunisere om kommunikasjonen. Det er det som skjer i dobbeltbindingssituasjoner. Om vi går tilbake til synet på organisasjoner som basisk sett å være pågående prosesser i endring, innebærer det at ledelse og ledelsen vanskelig kan komme i inngrep med disse. Effektiv ledelse skulle nettopp være å forsterke og kanalisere prosesser og «prosessløp» som situasjon og utvikling

kaller på, og dessuten å blokkere de som fører galt av sted.

Under dobbeltbindingsforhold kommuniserer man ikke reelt om kommunikasjon, og derfor blir man ikke i stand til å undersøke hvilke premisser som gjelder for det samspillet og samarbeidet som konstituerer og modifierer og påvirker organisasjonsprosesser. Dermed kan man bevisst og systematisk påvirke og endre organisasjonsprosessene. Endring skjer naturligvis hele tiden på grunn av uregelmessigheter og påvirkning i hverdagsvirkeligheten, men «bak ryggen» på oss heller enn i det bevisste rom.

Denne dobbeltheten i organisasjonen har vi etter Batesons tese om at dobbeltbindinger for (unge) individer disponerer for schizofreni. Vi har dristet oss til metaforisk å se det slik at organisasjoner utvikler schizofrene trekk. Utviklingen eller «genesen» – den organisatoriske tilblivelsen – blir som Bateson uttrykker det, *schizogenetisk*. Et slags *kollektivt splitt-sinn* som preger organisatoriske prosesser som i vårt innledende sitatsmykke fra Bateson: «Like a self-correcting system that has lost its governor, it spirals into never-ending, but always systematic distortions» (Bateson, 1978, s. 173).

I beste fall gjør organisasjonen *mer av det samme* fordi normer, forståelsesrammer eller policies («in use») ikke blir vurdert eller endret. I verste fall vil den også bli preget av frustrasjon, forvirring og demoralisering fordi folk ikke vet hva som gjelder. Utviklingsrommet er også begrenset om man legger til grunn at dialog er en forutsetning for utvikling av meningshorisonten som perspektiver og nye kognitive modeller og (herved) sosial nyskapning (Bråten, 1987, Mead, 1934). Under dobbeltbindingsforhold finner ikke den brytning av perspektiver som dialog innebærer, sted.

HVA BINDER DOBBELTBINDINGS-ORGANISASJONEN?

Opprinnelsen til dobbeltbindinger er dyaden. Men det kan være vidt forstått, for eksempel som medarbeiderens forhold til «ledelsen». Opprinnelse kan være et kynisk maktspill, men det kan også være grunnet i mangel på situasjonsinnsikt. Betyr det at det er én part som skaper og én part som er offer for dobbeltbindinger i organisasjoner? I sin ytterste konsekvens slår dobbeltbindingen tilbake mot ledelsen som får redusert styringskraft og vil oppleve at endringsforsøk

de facto punkteres. Det er nok slik at opprinnelsen til dobbeltbindinger (binderen) er hos den som er høyt oppe i hierarkiet og maktforholdet, mens den som er lenger nede, er «bundet». Men det blir først slik over tiden, når dette er blitt en *systemisk* side ved organisasjonen.

En kan som Abeles (1976, s. 116) postulere at bindingen (i verste fall) over tid ikke er i verken binderen, budskapet, øyeblikket eller hos offeret, men i selve relasjonen. Den er så å si blitt en del av organisasjonens kultur. Fenomenet har utviklet seg fra en situasjon hvor den underordnede er offer, til en situasjon hvor alle er ofre. Organisasjonen blir preget av forvirring og frustrasjon under overflaten og redusert styrings- og endringskraft for ledelsen samtidig som situasjonen så å si er forseglet. Satt på spissen kan vi vel si at organisasjonen blir preget av en institusjonalisert, selvforsterkende læringsinkompetanse.

Hvordan kan man komme ut av et slikt uføre? Om vi går til organisasjonsfaget, er det ikke så mange konkrete forskningsbaserte råd å få. Riktignok er dobbeltbindinger ofte trukket inn i faglige arbeider om organisasjonsdynamikk, men det er få empiriske arbeider som systematisk knytter an til forhold på organisasjonsnivå (Visser, 2007). Likevel kan man gjøre en del godt begrunnede faglige gjetninger. Kjernen og opprinnelsen til utvikling av dobbeltbindinger som system er forholdet leder – underordnet. Sannsynligheten for at dette skal utvikle seg til noe systemisk, er større jo dårligere klimaet generelt er for kritikk og dialog (jf. Nilsen mfl.). Sannsynligheten er ventelig også større jo større «redselen» er for negative sanksjoner dersom dobbeltbudskap påpekes.

Å BRYTE BINDINGEN – FORSLAG TIL RETNING?

Det beste rådet er jo å unngå å komme i dette uføret. Nøkkelen er at man ikke kan ta opp dobbeltbindingen til (offentlig) diskusjon. Jo mer systemisk det hele blir, jo mer blir nøkkelen vridd rundt på veien mot vranglås. For å unngå dette forutsettes først og fremst ledelsesinnsikt i fenomenet. Men denne innsikten må også nedfelles i at man er åpen for og inviterer til kritikk og dialog – at man har fora og sammenhenger hvor ting kan tas opp. Dette er jo isolert sett også en forutsetning for organisatorisk nyskaping. Det er blitt foreslått at organisasjoner i enkelte fora burde institusjonalisere

en «djevelens advokat-funksjon» nettopp for å forhindre at «organisatorisk taushet» blir en norm (jf. Morrison og Milliken, 2003).

Men har man først kommet i dobbeltbindingsuføret, står ledelsen overfor en utfordring som den er helt nødt til å erkjenne. Dersom det ikke utøves stort personlig mot av et organisasjonsmedlem med høy organisatorisk legitimitet, er det liten grunn til å forvente at erkjennelsen vil nå ledelsen innenfra og nedenfra. Da innebærer det igjen at ledelsen må ha innsikt i og erkjenne fenomenet. (Her vil jeg tilføye at man nok kan forstå en slik utfordring uten noensinne å ha hørt om fenomenet.) Ledelsen står overfor et endringsprosjekt som handler om å endre premissene for styring og endring.

Det kan ledelsen gjøre ved a) å bruke nøkkelen og b) å være utholdende. Løsningen ligger i det å kunne eller ikke kunne ta opp doble budskap til diskusjon. Det må «lønne seg» å ta opp slike spørsmål. Vi kan her ty til kjent kunnskap om norm og kulturdanning. Schein (1986, 1992) og Gagliardi (1984) viser hvordan det er væremåtene som hver enkelt og gruppen lykkes med, som overlever. Slik sett har organisasjonen lært et dobbeltbindingsmønster. Folk må lære at andre væremåter lønner seg. Ledelsen bør derfor regissere fora eller sammenhenger hvor man verdsetter og belønner jakt på doble budskap som gjør livet vanskelig for folk. Dessuten bør ledelsen etterstrebe samme atferd til daglig. Dette er lettere sagt enn gjort, men det er et prosjekt med stor oppside.

KONKLUDERENDE BETRAKTING – ER DET NOE Å BRY SEG OM?

Er dobbeltbindinger et problem å ta på alvor? I denne artikkelen har vi sett på organisasjoner med briller som innebærer at ledere ikke bare legger rammer, men også må være i inngrep med organisasjonsprosesser. Ledere skal fremme prosesser som understøtter en målorientert organisasjonsdynamikk, og blokkere de som ikke gjør det. Påstanden har vært at dobbeltbindinger gjør det vanskelig eller umulig å komme i inngrep med de premissene som styrer organisasjonsprosessene. Det er i så fall alvorlig.

Fenomenet dobbeltbinding er kjent i litteraturen knyttet til læringsproblemer i organisasjoner (for eksempel Bowen and Ostroff, 2007, Visser, 2007). Derimot er jeg ikke kjent med at det finnes noen studier

om omfang og utbredelse. Som nevnt er det også manglende på studier som systematisk knytter an til forhold på organisasjonsnivå. Samtidig er det antagelig ikke svart-hvitt i virkeligheten. Noen deler av organisasjonen kan være gjenstand for fenomener som igjen kan gjelde noen, men ikke alle typer spørsmål, andre ikke. Også i organisasjoner er det «lommet av intimitet», det vil si at noen snakker med hverandre om ting de ikke vil snakke om i offentlighet. Her er det altså en gråsoner.

Når jeg gjennom mine mange år som underviser og konsulent har belyst begrepet, har jeg opplevd stor gjenkjenning. Det som videre er litt snodig, men kanskje nettopp forståelig gjennom begrepet, er at reaksjonene virker vesensforskjellige i en bedriftsintern

klasse til forskjell fra en åpen klasse. I den bedriftsinterne klassen blir det ofte litt pinlig stille i plenum. Eksempelene kommer derimot litt diskret i pausen!

Derfor gjør jeg den noe uortodokse artikkelanbefaling å gjøre fenomenet til gjenstand for litt introspeksjon. Er det doble budskap i saker hvor det hadde vært greit å vite hva som gjelder, men hvor man ikke spør eller påpeker, hos deg? Er det noe du, dine kollegaer eller dine underordnede kjenner dere igjen i? Det være seg i det daglige, i tilknytning til endringsarbeid, i ledelsesverdier og -policer, i medarbeidersamtaler, i lederutvikling eller «hva da». Ikke? Fint! Hvis du svarer ja, kanskje det finnes et forbedringspotensial når det gjelder styringskraft og endringsevne. M

LITTERATUR

- Abeles, G. (1976). Researching the Unresearchable: Experimentation On the Double Bind. I: D. Ranson (eds). *The Foundation of Communicational Approach to the Family*. Grune & Statton.
- Argyris, C. (1985). *Reinforcing Organizational Defensive Routines: Unintended Human Resources Activity*. Unpublished paper.
- Argyris, C. og D. Schön (1978, 1995). *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Barret, F.J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations; Implications for organizational learning. *Orga. Sci* 9:605–622.
- Bate, S.P., R. Khan og A. Pye (2000). Towards a culturally sensitive approach to organizational structuring. *Organizational Science* 11(2):197–211.
- Bateson, G. (1978). *Steps to an Ecology of Mind*. London: Paladin.
- Bolman, L.G og T.E. Deal (2003). *Reframing Organizations*. Jossey-Bass.
- Bowen, D.E. and C. Ostroff (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System. *Academy of Management Review* 29,2:203–221.
- Bråten, S. (1987). Paradigms of autonomy, dialogical or monological. *Autopoiesis in Law and Society*. New York: De Gruyter.
- Dopson, S og J.E. Neumann (1998). Uncertainty, Contrariness and the Double Bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management* 9: 53–70.
- Feldman, M.S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organizational Science* 11,6:611–629.
- Feldman, M.S. (2000). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change* 12,4:727–52.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational culture. *Organization Studies* 7(2):117–34.
- Hatch, M.J. og Cunliffe, A.L. (2006) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organ. Stud* 20:75–100.
- Hennestad, B.W. (1990). The Symbolic Impact of Double Bind Leadership: Double Bind and the Dynamic of Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, May, 265–280.
- Laing, R.D. (1971). *Knots*. London: Tavistock.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago, Ill: University of Chicago Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organizations*. London: SAGE.
- Morrison, E.W. og F.J. Milliken. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies* 13,6:1353–58.
- Nilsen, S., B.W. Hennestad, I. Fergestad, J.E. Lervik, R. Lunnan og L.E.M. Traavik (2004). Handlingsforlamad av dubbla budskap – dubbelbindinger i organisasjoner. *Ledmotiv* 2:29-40.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research* 7,1:63–92.
- Schein, E. (1985, 1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999). *Organizational Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tsoukas H. og R. Chia (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13:5, Sep.–Oct., s. 567–582.
- Visser, M (2007). Deauto-learning in organizations; A review and a reformulation. *Academy of Management Review* 32,2:659–667.
- Watzlawick, P., J.H. Weakland og R. Fisch (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, SF, Calif: Jossey Bass.
- Weick, K.E and R.E. Quinn (1999). Organizational Change and Development. *Annu. Rev. Psycho* 1,50:361–86.