

Fiktion og leg i forandringsprocesser

Af Nina Riis, Rollespilsgalleriet og Kjeld Kleffel, MindZ Consulting ApS

Vi er i en tid, hvor det eneste konstante er forandring. Tænk blot på det offentlige som i disse dage er i fuld gang med kommunesammenlægning og strukturreformen. Og i det private står den på globalisering, outsourcing, fusioner, virksomhedsopkøb og en lang række andre forandringstiltag.

Ikke alle forandringer er lige vellykket, det har vi både kunne læse og høre om i lang tid. Vi påstår da også, at grunden til at mange organisationer fejler i iscenesættelsen af forandring, skyldes for en stor del af dem, at de ser forandring som et projekt og ikke som en fremadvoksende proces. Den mislykkede forandringsproces er ofte kendetegnet ved, at den har budt på dårlig timing af ledelsens engagement, manglende eller mangelfuld kommunikationen og ingen - eller kun ringe grad af medarbejderinvolvering.

Samtidig viser vores og andres erfaringer med håndtering af processen, at den har været vendt forkert, idet ledelsen alene har fokuseret på en top down tilgang med begrænset involvering af mellemledere og medarbejdere, og hvis ledelsen har involveret, har det ofte været alt for sent i processen til at undgå modstand imod forandringen.

At forandring derfor stiller store krav til ledernes evne til at iscenesætte en forandring frem for den rå implementering, skal der ikke herske tvivl om. Hvis forandringsvisionen ikke bliver fortalt med en glød og en begejstring, så siger det sig selv, at det her bliver svært. Denne lille historie fra teateret fortæller, hvori forskellen er mellem iscenesættelse og rå implementering.

”En mand kommer ind i teateret i sit hverdagstøj, kigger sig omkring og konstaterer forundret; at salen er tom, han sætter sig på sin plads, og tæppet går. På scene starter stykket, og skuespillerne kommer ind i deres hverdagstøj, opfører stykket perfekt og går igen, se det er implementering! Iscenesættelse er hvor den samme mand kommer i sit pæneste tøj frem til teateret, den røde løber er rullet ud, faklerne oplyser indgangen, Teatersalen er varmet op, lysene tændt og salen er næsten fyldt med festklædte og glade mennesker, musikkerne i orkestergraven spiller stemningsmusik før tæppefald. På scenen starter stykket og skuespillerne kommer ind i deres dragter, sminket til lejligheden, opfører stykket perfekt og afslutter med stående klapsalver, se det er iscenesættelse”.

Det er jo ikke kun medarbejderne, der skal forandre, men i lige så høj grad lederen der skal forandre, så vi skal fra udøvelse af forandringsledelse til også at fokusere på ledelsesforandring, hvilket hænger sammen med, at de fleste ledere glemmer, hvor forandringen starter; den starter hos én selv, så hvis ikke lederen er i stand til at forandre sig selv, så er det naivt at tro at organisationen gør det, vi har brug for troværdige rollemodeller, der kan gå forrest og vis vej.

For nærmere at forstå hvorfor vi mener, at fiktion og leg bør være vigtige elementer i forandringsprocessen, skal vi bag om forandringsprocessen for at se på, hvad forandringer gør ved os som mennesker.

De fleste af os kan nikke genkendende til, at vi i bund og grund er vanemennesker, og har behov for en hvis tryghed og en hel del kontrol over situationen, hvis vi skal undgå stress. Eksempelvis behøver vi blot, at se på det liv vi lever; hvornår har du sidst sovet i den anden side af sengen, spist noget andet til morgenmad end du plejer, brudt rytmen i din dagligdag, taget en anden vej til arbejde? Alt sammen faste vaner som er med til at skabe tryghed og kontrol.

Det øjeblik vi bliver udsat for forandring, rykker det ved vores følelse af kontrol og overblik, hvilket er med til at skabe frustration og i nogle tilfælde en stærk modstand mod forandringen. Arbejdslivet af i dag stiller konstant krav til menneskers omstillingsevne, og dermed evnen til at aflære gamle adfærd og lære ny adfærd.

Ved at arbejde med fiktionen i rollespil ved vi af erfaring, at vi har fat i en udtryksform som i langt højere grad inspirerer til kreativitet og nytænkning, og som samtidig appellerer til flere af vores sanser. Vi tror, at dette "sancesarbejde" gør, at forankring af ny adfærd sker hurtigere end de traditionelle metoder, der primært benytter sig af det udtalte og det skrevne budskab.

Et eksempel på en fiktionsramme vi arbejder med, er forumspil, hvor virksomhedens medarbejdere udvikler fiktive rollespil, der er funderet i deres egne erfaringer fra lignende situationer. Medarbejderen får bl.a. mulighed for at spille leder, og lederen for at spille medarbejder, hvilket giver større accept for hinandens situation.

Hertil kommer, at interaktionen med de deltagende tilskuere opnår at få bud på, hvordan situationen kan forbedres ved at ændre på alt fra kropssprog, til det der bliver sagt i situationen og stemmeføring. Også disse bud er funderet i tidligere erfaringer, for hvordan situationen kan takles. Forumspil bliver et laboratorium, hvor alt er tilladt, hvilket giver en unik mulighed for afprøvning af ideer til ændret adfærd.

Læringen fra disse forumspil tages med tilbage i organisationen, og vil typisk ligge latent i bevidstheden på deltagerne næste gang, de står i en situation, der minder om spillet. Her vil de naturligt trække på deres erfaringer, hvilket alt andet lige skaber grundlaget for en mere hensigtsmæssig adfærd i relation til forandringsprocessen.

Ved brugen af fiktion danner vi altså grundlaget for en fælles platform. Vi skaber en fælles referenceramme, der efterfølgende kan tales ud fra. Legen og fiktionen danner endvidere trygge rammer for refleksion og læring, og hvis man "fejler" kan man prøve igen uden at tænke på, at det har en konsekvens i "den virkelige verden". Øvesituationen er både virkelig og fiktionel, og det er netop i dette spændingsfeltet, at læringen og dermed åbningen for forandring på det personlige plan sker.

Fiktionen danner rammen for en træningsbane, hvor man kan øve sig i forskellige kompetencer, der kan øge ens parathed til forandringer. I MindZ og RollespilsGalleriet benytter vi os endvidere af casebaseret rollespil med professionelle skuespillere, hvor deltagerne i et kursus omkring situationsbestemt ledelse eksempelvis kan få lov til at øve sig i ændringen af strategi alt efter hvilken "medarbejder" de sidder overfor. Eller det kan være lederen/forandringsagenten, der har behov for at træne i hensigtsmæssig adfærd, når vedkomne bliver konfronteret med modstand mod forandring.

Den kropslige indlæring og indlevelse er essentielle elementer i brugen af legen, fiktionen og rollespillet. Kroppen hjælper vores hjerner til at huske de trænedede situationer, hvilket er med til at gøre implementeringen af ny læring og forandring mere udtalt.

Fiktionen og legen åbner op for muligheden til konstant at ændre vinkel - ligesom et kamera - hvor man kan vælge at fokusere ind på en lille detalje eller zoome ud og danne sig det store overblik. Man kan altså konstant veksle mellem det generelle og det konkrete. Brugen af disse forskellige optikker, er det unikke ved fiktionen, og man kan sammen med sine kolleger og medarbejdere undersøge og dissekere de forskellige processer og enkeltdele forandringen egentlig består af og få dem afmystificerede.

I fiktionen får vi mulighed for at afprøve nye og anderledes perspektiver, hvilket er med til at blotlægge alternative handlingsmuligheder – som derved får os til at se muligheder i stedet for forhindringer.

Fiktionen og legen danner altså rum og mulighed for overblik og refleksion, som gøre uoverskuelige forandringer overskuelige.

Sammenfattende kan vi sige, at vores erfaring med blandt andet Nordea, Arlafoods, og Kolding Kommune, er, at vi skal

- Fra projekt til fremadvoksende proceshåndtering
- fra rå implementering til iscenesættelse
- fra top down til bottom up,
- fra lidt - til megen ledelsesengagement,
- have mere kommunikation og medarbejderinvolvering
- ikke kun forandringsledelsen - men også ledelsesforandring
- fra lidt til megen træning i aflæring gammel adfærd til læring af ny adfærd,

...og gerne med brug af mere kreative metoder som eksempelvis fiktion og leg.