

Case 1 – Organisationsopstilling:

”Jeg kan ikke få en fod indenfor her!”. En ung leder bliver ikke accepteret af hans medarbejdere.

Baggrundsinformation:

Et succesfuldt reklamebureau blev startet af 2 partnere for 20 år siden. Partner A havde de nødvendige kundekontakter i industrien. Han var velinformeret omkring kundernes krav og behov og havde en masse faglig know-how. Partner B repræsenterede den kreative, artistiske side af reklamebureauet. Han hjalp firmaet med at blomstre gennem sine innovative ideer og visioner.

Efter at have haft et succesfuld samarbejde i mange år, besluttede partner A sig for at stoppe i reklamebureauet af personlige årsager. Partner B var ked af tabet af hans partner, men var fast besluttet på at lade firmaet fortsætte. Han overtog derfor også forretnings siden i bureauet.

Samtidig følte partner B sig også ansvarlig for de ansatte. I løbet af årene var der kommet 50 nye ansatte til, så firmaet alt i alt beskæftigede 65 medarbejdere. Nogle få af de ansatte valgte at sige op i reklamebureauet efter partner A stoppede, men langt hovedparten fortsatte med at arbejde under partner B. Den finansielle situation i reklamebureauet var stabil, med mange faste kunder, og firmaet fortsatte med at være profitabel. Også atmosfæren i firmaet forblev behagelig.

Efter noget tid, blev partner B igen mere og mere optaget af den kreative og visionære del af virksomheden, da det var her hans interesse lå. Dette medførte en forandring i både den finansielle situation og den før så behagelige arbejdsatmosfære. Faste kunder forsvandt fra firmaet og da firmaet nu gav røde tal på bundlinjen, blev der dannet en krise komite.

Ny forretningsleder:

Partner B (ejereren) erkendte, at uden de kompetencer, som hans tidligere partner havde, ville firmaet ikke kunne overleve særligt længe. Han besluttede sig for at ansætte en forretningsleder. Han fandt snart en kompetent, dynamisk og ung forretningsmand til jobbet. Den nye forretningsleder gik til sagen med ildhu, selvom den nuværende tilstand i salgsordrerne, organisatoriske procedurer, arbejdsplaner og projektudvikling efterlod ham rystende på hovedet i fortvivelse. Han begyndte en total oprydning, og var meget hurtigt i stand til at opnå klarhed og orden i firmaet, og samtidig få stoppet afgang af gamle kunder. Medarbejderne stod bag ham i taknemmelighed for at han havde forhindret krisen og dermed reddet deres jobs.

Situationen skiftede imidlertid, da den unge forretningsleder, som var sikker på opbakning fra medarbejderne, begyndte at agere, som om han alene var ansvarlig for reklamebureauet. Han diskuterede kun sjældent sine beslutninger med den oprindelige partner, hans chef. Medarbejderne begyndte at føle sig utilpasse med disse beslutninger.

Det var rigtigt, at der var nogle klare og tydelige organisations parametre, men de var ikke længere sikker på, hvem der var deres leder og hvor deres loyalitet skulle ligge. Uanset hvad, var den oprindelige partner, fortsat ejeren og direktør for reklamebureauet. Det selvom han ikke var involveret i den forretningsmæssige del af firmaet. Det var på denne måde, medarbejderne følte og resultatet heraf, var at

den nye forretningsleder ikke længere kunne komme nogen steder med medarbejderne. Modstanden mod ham steg og hans frustration og irritation steg tilsvarende. Alt var startet så godt! Nu led han endda af helbredsproblemer i form af hyppige mavesmerter. Hans popularitet hos medarbejderne og kunderne faldt til et nulpunkt, og den krise – han var blevet ansat til at løse **startede igen**. Rigtigt mange større kundeordrer blev annulleret og konkurrenterne tog sig alle tænkelige fordele af reklamebureauets svagheder.

Systemisk orienteret intervention:

I en coach session med den nye forretningsleder, Hr. M, udtrykte han, at han havde store problemer med at styre sine ansatte. Nogen modsætter sig endda mine beslutninger. *Jeg kan ikke forstå det. Da jeg startede var alt godt og medarbejderne var mere end glade for at jeg ryddede op i det kaotiske rod, de var i.*

Han var i coachingen ude efter tips og værktøjer til at genetablere det gode arbejdsfællesskab, og han var også nødt til at gøre noget i forhold det pres han var under og de mavesmerter han led af. Begge dele stressrelaterede og psykiske symptomer iflg. hans læge. En ting var sikker. Manden var under et stort arbejdsmæssigt pres og der var ikke stress i andre områder af hans liv.

Jeg foreslog Hr. M at deltage i et organisationsopstillings seminar, der skulle afholdes den efterfølgende weekend.

Bare for god ordens skyld. De øvrige deltagere på seminaret har ikke haft adgang til disse forhåndsoplysninger. Repræsentanter i en opstilling ved normalt kun ganske få fakta om situationen, og så hvem/hvad de skal repræsentere i selve opstillingen.

Næste skridt: Selve organisationsopstillingen på seminaret:

Hr. M: (formulerer først hans problem til konstellationen): "Mit mål er at finde en måde at vinde mine medarbejdere på bureauet og kunderne tilbage igen".

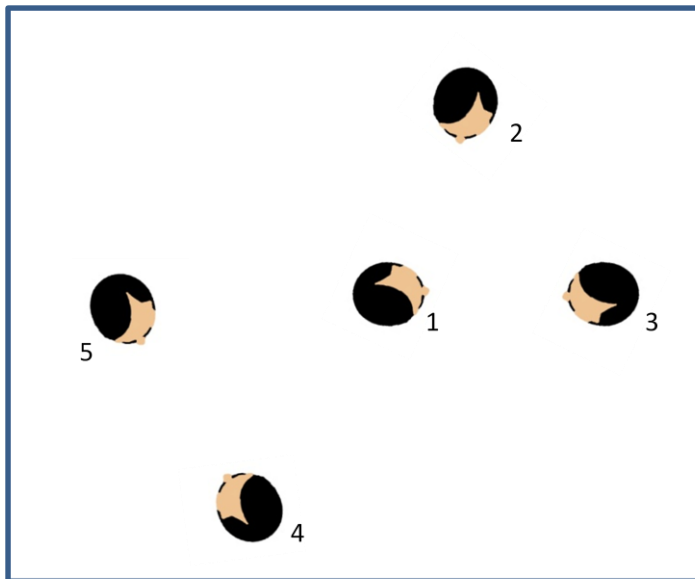
Coach: Hvordan kan du vide, at vores arbejde her har været succesfuldt, og at du har opnået dit mål?

Hr. M: Som det allerførste vil jeg ikke længere have maveproblemer. Herudover vil jeg få min entusiasme og engagement tilbage i forhold til at gå på arbejde, fordi de ansatte vil "være tilbage i båden". Jeg vil være i stand til at nærme mig kunderne på en mere afslappet måde, og forhåbentlig kunne overtale dem til at komme tilbage igen.

Hr. M vælger herefter repræsentanter blandt de øvrige deltagere på seminaret – og sætter dem op ud fra den indre fornemmelse han har for hvordan tingene er.

Repræsentanter:

- 1 repræsentant for Hr. M.
- 1 repræsentant for ejeren i reklamebureauet. Partner B
- 1 repræsentant for medarbejderne
- 1 repræsentant for kunderne
- 1 repræsentant for konkurrenterne



- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| 1. Forretningslederen, Hr. M. | 3. Medarbejderne |
| 2. Ejeren af reklamebureauet | 4. Kunderne |
| | 5. Konkurrenterne |

Figur 1: Startsituationen

Coachen begynder feedback runden med Hr. M's repræsentant

Hr. M står med ansigtet mod medarbejderne. Ejeren står til en side og kigger let hen imod Hr. M. Bagved Hr. M står kunderne og konkurrenterne med ansigtet mod hinanden.

Coachen spørger Hr. M. *Hvordan føler du?* **Hr. M.** jeg føler mig svag og mine knæ ryster. Jeg bliver ved med at stirre fikseret på medarbejderne. Jeg kan kun se dem. De virker meget konfronterende overfor mig, ligesom de vil have et eller andet fra mig. Jeg er opmærksom på kunderne bag mig til den ene side. Jeg ved ikke hvad der sker bag mig, og jeg er heller ikke interesseret i det. Jeg kan kun se ejeren ud af øjenkrogen.

Coach: Er du opmærksom på nogen fornemmelser overfor ejeren, som du kan beskrive? **Hr. M:** Ja, det er som om der er mangel på respekt. Ordet "svækling" kommer op i hovedet. Jeg står over ham.

Medarbejderne: *Hvordan har repræsentanten for medarbejderne det?*

Medarbejdernes repræsentant: Jeg kigger bare på Hr. M. og jeg føler mig kraftfuld og trodsig. Jeg kan se ejeren ud af øjenkrogen. Jeg føler medfølelse med ham. Han ser så nødlidende ud. Jeg kan også se kunderne ud af øjenkrogen. Jeg vil gerne kigge mere i den retning, men at kigge på Hr. M. er stærkere.

Kunderne: *Hvad er repræsentanten for kunderne opmærksom på?* Jeg er helt klart fokuseret på konkurrenterne. Der er et stærkt træk i den retning. Jeg føler ikke meget i forhold til nogen af de andre på det her tidspunkt.

Konkurrenterne: *Hvad med konkurrenterne (repræsentanten)? Du ser ud til at have det godt? Jeg følger mig som en lokkedue, meeeget attraktiv! Jeg virker også særdeles kraftfuld og én ting er fuldstændig klart. Mit fokus er der (på kunderne). Resten har ikke noget at gøre med mig, og det interesserer mig heller ikke.*

Ejeren: *Hvordan har du det? Ligesom om, at alting passerer forbi mig. Jeg er også opmærksom på en følelse af opgivelse. Coach: Hvor kigger du hen? Et eller andet sted på distancen. Et sted i mellemrummet mellem Hr. M. og medarbejderne. Coach: Er der andet du noterer dig? Overfor ham (Hr. M) har jeg en følelse af irritation, eller måske kritik. Jeg føler noget kontakt med medarbejderne, det er yderst behageligt.*

Coachen spørger den rigtige Hr. M., som har set på fra hans stol, om han har spørgsmål eller noget han gerne vil tilføje. Hr. M.: Det er lige nøjagtig sådan, jeg oplever situationen i bureauet – fuldstændig rodet! Jeg ville rigtig gerne vide, hvilken vej min chef (ejeren) kigger. Det faktum, at han ikke er særligt interesseret i min konflikt med de ansatte, ja, det er også meget tæt på virkeligheden.

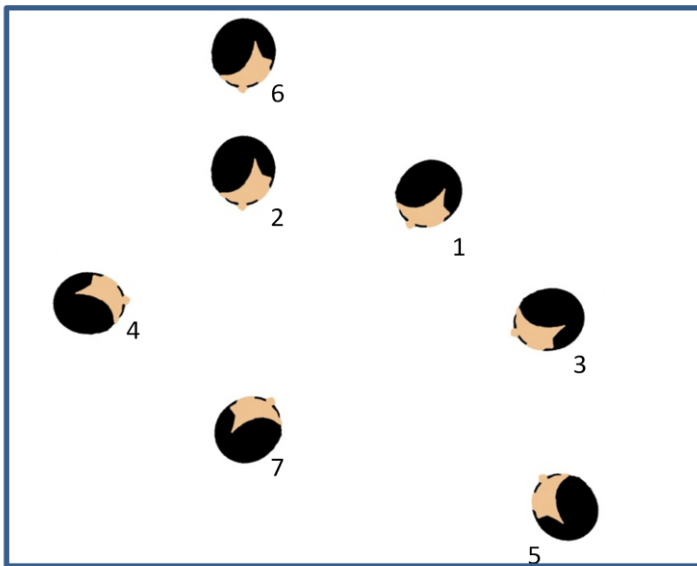
Work in Progress – det midlertidige billede:

Jeg begynder med, at inddrage en repræsentant for den Partner A, som forlod reklamebureauet, i organisationsopstillingen. Hr. M vælger selv en repræsentant til denne rolle. Repræsentanten for Partner A og repræsentanten for ejeren gennemgår en kort healings proces imellem de 2, som håndterer deres interne relation. Det er først på dette tidspunkt at den tilbageblivende ejer føler sig klar til virkeligt at løsrive sig fra den gamle Partner A. Ejeren føler sig nu klar til at kigge på ansvarsfordelingen mellem ham og Hr. M. og overveje at organisere denne anderledes. Han bliver opmærksom på kunderne og medarbejderne for første gang.

Via proces arbejdet bliver Hr. M's repræsentant mere klar over hans arrogante holdning overfor ejeren. Efter forskellige trin, som ikke bliver beskrevet her, bliver Hr. M's repræsentant i stand til at udtrykke nogle opløsende sætninger på en måde, som føles ok. med ham og samtidig kommer igennem til ejeren. *"Jeg har ofte følt mig overlegen i forhold til dig, og jeg har næsten glemt, at du er stifteren af reklamebureauet og min chef. Det undskylder jeg for"*. Disse simple sætninger har en positiv effekt og støtter løsningsprocessen. Herefter er Hr. M.'s repræsentant i stand til at konfrontere medarbejderne og kunderne igen, med fornyet styrke og selvtillid.

Hr. M. og medarbejderne har også et stykke healings arbejde imellem dem – og en dialog (i processen) hjælper dem med at forme en ny platform for deres fremtidige samarbejde. Efter forskellige interventioner i opstillingen opnår de et realistisk arbejdsfællesskab. Det hjælper syndrom som medarbejderne havde overfor ejeren forsvinder lidt efter lidt.

Jeg bringer en ny repræsentant ind i opstillingen til at repræsentere "den almindelige opgave" og medarbejdernes behov for at hjælpe forsvinder helt. De kan nu relatere til ejeren som værende ejeren, én der sætter klare mål for dem. Undervejs i disse afklarings dialoger, føler kunderne en gensidig trækken tilbage mod reklamebureauet og konkurrenterne mister noget af sin attraktivitet. Repræsentanten for konkurrenterne reagerer med et ønske om at trække sig tilbage.



- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. Forretningslederen, Hr. M. | 4. Kunderne |
| 2. Ejeren af reklamebureauet | 5. Konkurrenterne |
| 3. Medarbejderne | 6. Den partner som stoppede |
| | 7. Den almindelige opgave |

Figur 2: Billede af løsningen

Billede af løsningen:

Den partner som forlod reklamebureauet bliver givet en ny plads i systemet. Det viser sig, at den bedste plads for ham er at stå bagved sin tidligere partner og støtte ham herfra. På den måde, bliver den gensidigt forstående effekt af deres gode samarbejde fra tidligere, udtrykt symbolsk igennem denne opbygningsfase for ejeren (Partner B), som nu er eneansvarlig for firmaet. Ejeren er tydeligt lettet og føler sig stærkere når støtten fra hans tidligere med partner på en symbolsk måde, nu kan give ham en historisk støtte til at tage sig af de nuværende opgaver.

I det endelige billede af opstillingen, er han specielt glad for, at han nu kan se alle og alle kan se ham. Når han har øjenkontakt med repræsentanten for den almindelige opgave, føler han sig udfordret igen. Han bemærker, at han stadig har en vis tendens til at ville kigge ud i distancen. Da dette sommetider har en systemisk mening, checker jeg forholdet til arbejdsystemet igen. Her er der ingen forklaring på dette, hvilket betyder, at det sandsynligvis stammer fra noget i ejerens eget familiesystem.

For så vidt angår medarbejderne, har repræsentanten ikke længere en følelse af styrke overfor Hr. M. Medarbejderen tager den rette plads i forhold til Hr. M. Dog med et ønske om, ikke at komme for tæt på. Fra dette sted er de også i stand til at se ejeren som ejeren i stedet for at have ondt af ham. Når medarbejderne kigger på den almindelige opgave, føler de sig motiveret.

Kunderne føler sig igen respekterede og taget alvorlig af bureauet. For deres vedkommende, er de villige til at dreje sig mere om mod bureauet. Det attraktive hos konkurrenterne er mindsket væsentligt, men kunderne vil fortsat gerne have repræsentanten for konkurrenterne indenfor rækkevidde..

Konkurrenternes forbindelse til kunderne er mindsket. Repræsentanten for konkurrenterne trækker sig på en måde tilbage, men forbliver synlig og tilstede.

Den almindelige opgave har det bedst tæt på kunderne overfor medarbejderne. Her venter de ret utålmodige på "start skuddet".

Hr. M. er overrasket over, hvor godt han føler sig tilpas nu mellem hans chef og medarbejderne. Den foragt han havde overfor ejeren før, er ændret til en respektfuld holdning. Han føler nu accept fra medarbejderne i stedet for modstand, men også han har fortsat brug for en vis afstand til medarbejderne. "det tager tid", siger han. Han er allermest glad for at høre til i systemet og han er opmærksom på den styrke, som kommer fra det kollektive system. En styrke som kan hjælpe ham med komme nærmere på kunderne og den almindelige opgave. Han har ikke brug for at dreje sig væk fra konkurrenterne. "Det er bedre at have dem i syne, end bag min ryg", siger han.

Hr. M. (den rigtige) tager nu hans repræsentants plads i opstillingen, for at sanse hvordan det er at stå her, og for at checke ud i forhold til det emne han bragte op fra starten af.

Coach: *Hvordan er den ny plads for dig?* **Hr. M:** det er mærkeligt at stå på en linje – og ikke længere at have en fremtrædende position. (Efter en pause). Men det tager et stort læs fra mine skuldre. **Coach:** Kig nu på medarbejderne igen og tænk på dit daglige arbejde i reklamebureauet. **Hr. M.** (får øjenkontakt med repræsentanten for medarbejderne). Det blik der kommer fra medarbejderne er opmuntrende. Hvis det forbliver sådan, kommer det her til at virke.

Coach: Tag nu øjenkontakt med kunderne. (repræsentanten for kunderne og Hr. M. kigger på hinanden og smiler).

Coach: *Hvad er oddsene Hr. M?* **Hr. M.** overhovedet ikke dårlige. **Coach:** Godt. Vi stopper opstillingen her.

Med det ender organisationsopstillingen.

Dynamikkerne:

Der var store forventninger til den unge forretningsleder Hr. M, som værende den som skulle stå i spidsen for at redde firmaet fra den store krise. Han var ude i en opgave, som var for stor til ham, men han tog jobbet alligevel, sandsynligvis af årsager – som kan blive sporet tilbage i hans egen personlighed og familie historie.

Ejeren i reklamebureauet havde ikke rigtigt integreret den separation der var sket med den tidligere partner. Da han blev i stand til at tage det skridt i opstillingen, kunne han slippe fortiden og blev igen i stand til at engagere sig fuldt ud i firmaet. Ejers energi var dog stadig indimellem et eller andet sted i distancen, hvilket var årsagen til, at han gentagne gange forsvandt væk fra den konkrete forretnings situation. Siden dette sandsynligvis har noget at gøre med hans familiehistorie, er dette noget, som f.eks. kan håndteres i en senere familieopstilling for ejeren.

Resultaterne af organisationsopstillingen viser klart, at såfremt jeg som konsulent/coach havde valgt at følge Hr. M.'s ønske om værktøjer, ville det have været den "vise død". Hverken ledelsestræning eller

stresshåndteringskurser havde hjulpet her, da vi på ingen måde kunne have fået fat i den fundamentale problemstilling.

Overtrædelse af de 8 systemiske naturlove:

Den nye forretningsleder gik direkte ind i en magtposition, han ikke var berettiget til. Fordi han var den senest ankomne i reklamebureauet, skulle han lære at lede fra "sidstepladsen". Hr. M. overtrådte både Ejerens position som ejer og direktør i firmaet set ud fra en basis hierarkisk opbygning, og også den hierarkiske prioritering, som omhandler at dem der kommer først i en virksomhed skal respekteres herfor af dem der kommer senere. Medarbejderne blev forvirrede over deres rolle og ejerens position i systemet. I forhold til Hr. M. indtog de en upassende rolle ved ikke at genkende hans ledelsesrolle i firmaet. For at fortsætte processen, tilbydes coaching til ejeren og den unge forretningsleder i reklamebureauet. Dette gøres primært for at klargøre deres konflikter og udarbejde guidelines, som kan bruges i deres fremtidige samarbejde.

Straks da klare kommunikationslinjer var genetableret, blomstrede reklamebureauet igen og Hr. M.'s fysiske mavesmerter forsvandt næsten helt.