

Mulighetenes reservoar: Om energiflyt i organisasjoner

SKREVET AV

Svein-Halvard Jørgensen INSTITUTT FOR MUSIKK, NTNU
Svein.Jorgensen@hf.ntnu.no

Erling Hoff-Leirvik SINTEF TEKNOLOGILEDELSE
Erling.H.Leirvik@sintef.no

Truls Paulsen SINTEF TEKNOLOGILEDELSE
Truls.Paulsen@sintef.no

UTARBEIDET MED STØTTE FRA

KUNNE Balanse

ISSN 1502-4555

SINTEF REPORT STF38 S04901

FORESPØRSEL
VEDRØRENDE
RAPPORTEN KAN
RETTE TIL

Ingrid Aalberg, prosjektsekretær

TELEFON 930 87 720

TELEFAKS 73 59 28 96

E-POST *Ingrid.Aalberg@sintef.no*

KUNNEN

[...] as a rule men habitually use only a small part of the powers which they actually possess and which they might use under appropriate conditions (W. James 1917, s. 44).

INNGANG

En allmenn oppfatning er at vestens økonomi har forlatt industrialderen og gått over i en ny fase hvor kunnskap og informasjon er de viktigste produksjonsfaktorene. Dette innebærer nye og annerledes utfordringer for bedrifter, og det må utvikles relevante organisasjonsmodeller og nye former for ledelse. Mange argumenterer for at man nå må bort fra byråkratiske og hierarkiske organisasjonsmodeller og over til mer fleksible, flate og myke former for nettverksorganisering hvor ansvar, autoritet og beslutningstaking er distribuert i systemet. Fokus flyttes fra kroppsarbeid og produksjon til kunnskapsarbeid og utvikling.¹ Mange virksomheter prøver å finne svar på *hvordan man kan optimalisere bedriftsmiljøet med hensyn til ledelse og organisering av kunnskapsarbeidere*. Med denne artikkelen prøver vi å peke på noen viktige poeng, og vi bruker eksempler fra Linux, IDEO og Rosenborg for å underbygge disse. Eksempelene kan sees som metaforer i den forstand at de *peker på* noe lett gjenkjennbart, noe tilsynelatende enkelt, men samtidig *peker de mot* noe som er av allmenn karakter i enhver kompleks organisasjon.²

TILNÆRMING

Vår nøkkelfor metafor er *energi*, og hvordan denne kan utløses og transformeres til beste for kollektivet (organisasjonen) så vel som individet. Utvikling av energipotensialet i organisasjonen er den faktor vi tillegger størst betydning for suksess i en økonomisk situasjon hvor produksjonsmidlene i mindre grad kan styres på tradisjonelt vis; ledelsens evne til å *motivere, inspirere og utvikle* er avgjørende når den viktigste produksjonsfaktoren er kunnskap og kompetanse representert ved de ansatte.

Ledelsens oppgave blir å forløse den energi som deltakerne i kollektivet innehar til beste for organisasjonen, samtidig som den enkeltes behov for utvikling og ivaretagelse understøttes. I en kunnskapsintensiv organisasjon medfører dette blant annet at «kontrollen» med produksjonen i større grad må desentraliseres og foregå i selvorganiserende noder, hvor det overordnede systemnivå i en viss forstand kan sees som mottakersentral istedenfor kommandosentral. Dette står i motsetning til en organisasjon der den viktigste energikilde for produksjonen er *ekstern* i forhold til de arbeiderne som er satt til å bearbeide eller styre en prosess. I sistnevnte tilfelle er organisasjonens viktigste produksjonsfaktor den eksterne energi som tilføres produksjonsapparatet.

Metaforer

Gareth Morgan (1997) og Lakoff & Johnson (1980) legger vekt på metaforenes kraft og betydning for å forstå organisasjoner. Morgans utgangspunkt er at organisasjoner nødvendigvis er mange ting på en gang; de er komplekse, mangefasetterte og paradoksale. Han hevder derfor at det er nytteløst å prøve å utvikle en teori som skal *forklare* og gi innsikt i

¹ Med dette mener vi selvsagt ikke at kroppsarbeid og produksjon ikke lengre er aktuelle definisjoner eller faktiske kategorier, eller at kunnskapsarbeid bare dreier seg om utvikling, ikke produksjon av et utviklet produkt. Vi peker på *tendenser* og ikke minst artikulerte «sannheter» fra næringsliv og politiske premissleverandører når videre utvikling av Norges økonomi diskuteres.

² Som kompleks organisasjon må i realiteten enhver organisering av mennesker regnes, i og med at mennesker per definisjon er komplekse vesener. I denne sammenheng tenker vi spesielt på organisasjoner som utvikler og produserer for et marked, hvor deltakernes kompetanse og spesifikke kunnskap er anerkjent som det viktigste element i bedriftens suksess.

alle sider ved en organisasjon. Det skisserte alternativet er å bruke ulike metaforer i den hensikt å øke forståelsen av hvordan komplekse organisasjoner fungerer; ikke å utarbeide konkrete teorier som kan totalforklare, og således gi en eksakt og reproducerbar oppskrift. Metaforens kraft ligger i dens evne til å mediere mellom det spesifikke og det generelle, den genererer mening fra ett felt over i et annet: «*The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another*» (Lakoff and Johnson 1980, s. 5).

Gjennom kjennskap til og kunnskap om en helhet (større sammenheng) vil vi ofte la enkelte deler anta en mer signifikant posisjon fordi de representerer sentrale trekk ved denne helheten; delen blir *meta* for helheten. Metaforen representerer slik en langt mer kompleks sammenheng enn den i seg selv gir uttrykk for, og den kan overføres til andre del/helhetssammenhenger. Vi forstår metaforen som meningsfull i kraft av og i forhold til den helhet den i utgangspunktet er representant for. Metaforer kan med andre ord ikke forstås som noe objektivt i streng positivistisk forstand, men som noe som kan bidra til større forståelse gjennom antydning av sammenheng mellom ulike fenomener. En slik sammenheng mellom del og helhet finner vi også i Gregory Batesons (1972) bruk av begrepet abduksjon for å utlede en mer virkelighetsnær epistemologi. En empirisk kartlegging av et fenomen ved hjelp av beskrivelse av delene kan aldri representere hele fenomenet fyllestgjørende, men kan vise til noe vesentlig ved det gjennom å fange inn en signifikant mønsterlikhet. Denne evnen og *nødvendigheten* i menneskets forhold til omverden er selve utgangspunktet for all læring.

Morgan (1997) opererer med åtte sentrale metaforer; *organisasjonen som maskin, organisme, hjerne, kultur, politisk system, psykisk fengsel, fluks/transformasjon, og som instrument for herredømme*. Metaforene peker på ulike dimensjoner i et system, og viser hvordan forskjellige kvaliteter (gjennom situasjonsbeskrivende metaforer) kan eksistere side om side i en organisasjon. De ulike metaforene avleder ulik forståelse og derfor ulike tiltak for endring. Morgans metaforer er etter vår oppfatning fortsatt nyttige, men utilstrekkelige for å forstå og beskrive ledelse og organisering av kunnskapsarbeidere. Vi vil i det følgende vise at man kan oppnå viktig innsikt i slike organisasjoner ved å betrakte dem som *former for energi*, hvor de ansatte representerer individuelle energipotensialer som må forløses og *transformeres* inn i det kollektive felt.

Energi

Vi har valgt energi og energitransformasjon som *kjernemetaforer*. Vår bruk av begrepet inkluderer enhver form for aktivitet, hvilket også er utgangspunktet for W. James (1917) betraktninger om *individuell* energiutvikling: «*It may be physical work, intellectual work, moral work, or spiritual work*» (ibid. s. 41).

Prinsipielt kan alle menneskelige forhold forstås som energitransformasjon. Energi utløses i spenningsforhold som, hva mennesker gjelder, kan beskrives som dialektiske motsetninger. En paradoksalt struktur og en dialektikk som rommer motsetninger av tilsynelatende grunnleggende forskjellig natur, er overordnet for forståelsen av vår energimetafor. Det er motsetningene i ulike paradoksale strukturer som genererer energi (individuell og relasjonelt). Derfor blir organisasjonens viktigste oppgave å legge forholdene til rette for at dette potensialet transformeres inn i et kollektivt, retningsstyrt energifelt.

Mit dem Begriffe den Energi ist auch der Begriff der Gegensatzlichkeit gegeben, indem ein energetischer Ablauf notwendig die Existenz eines Gegensatzes, d.h. zweier verschiedener Zustände voraussetzt, ohne welche überhaupt kein Ablauf stattfinden kann (Jung 1958, s. 216).

Et fly står på bakken. Flyet er i teknisk perfekt stand, pilotene sitter i cockpiten og bakkemannskapene er klare. Alle forstår at flyet ikke kan ta av uten drivstoff. Uansett hvor dyktige flygerne er, uansett hvilke anstrengelser bakkemannskapet gjør – flyet tar ikke av uten at det tilføres energi. Systemet kan ikke fungere uten at *alle* deler tilføres energi, selv om de

ulike delene inneholder energi *hver for seg*. Enkeltdelene utløsning av det potensial energien representerer, avhenger av energiflyt i systemet som helhet. Manglende energi i ett ledd blokkerer systemets operasjonalitet. Selv om enkelte ledds manglende energi har mer åpenbare konsekvenser enn andre, er det nettopp denne anerkjennelse av energiflyt og energitransformasjon fra ett ledd til et annet som er det sentrale. Systemets energipotensiale kan ikke utløses gjennom ensidig fokusering på ett eller noen av leddene. Forskjellene i kompleksitet knyttet til utfoldelsen av delenes energipotensial er et kompliserende element ved en slik systemforståelse. Det er forskjellige energiformer som ligger i flybensinens direkte og ensartede transformasjon gjennom forbrenningsprosessen, og i flyvernes multivalente transformasjon gjennom forståelse og samhandlingsprosesser. Enhver organisasjon og ethvert system har sammensatte energibehov.

På samme måte som i flyeksemplet, kan en bedrift ha en teknisk perfekt bygning og et perfekt produksjonsanlegg med alle rutiner og prosedyrer på plass, og arbeidere med nødvendig kompetanse. Organisasjonen får ikke produsert noe som helst uten at arbeiderne gjør noe. Og for at arbeiderne skal gjøre noe, må de ha energi til å gjøre det.

I tradisjonell organisasjonstenkning sier man at arbeiderne må være motiverte. Og i kapitalistisk økonomi er det et grunnpremiss at mennesker blir motivert av penger (eller sideordnede fenomener som anerkjennelse og ære). Energiloven som gjelder, er Energi (E)=Penger (P). Hvis vi går tilbake til bildet over, vil organisasjonen begynne å produsere ting når det blir tilført penger.

E=P har fungert tilstrekkelig godt for organisering av manuelt og rutinepreget arbeid. Arbeiderne har solgt avtalt muskelkraft til en avtalt pris (akkord eller timepris). Men denne logikken bryter sammen for kunnskapsarbeid. Med kunnskapsarbeid forstås alt arbeid som ikke er standardisert og rutinepreget. Opplagte eksempler på slikt arbeid er forskning, produktutvikling og rådgivning. Litt mindre opplagt er det at fotball er kunnskapsarbeid. Men fotball er i sin natur preget av uforutsigbarhet, og nye løsninger må utvikles *under* hver eneste kamp og *mellom* kampene. Kunnskapsarbeid kan således ikke begrenses til de akademisk funderte arbeidsmiljøene vi oftest hefter denne betegnelsen ved.

Penger er ikke tilstrekkelig for å optimalisere kunnskapsproduksjon. Hvis det var slik ville den rikeste bedriften produsere de beste produktene, det rikeste universitetet produsere de beste forskningsresultatene og de rikeste fotballklubbene vinne alle fotballkamper. Slik er det som kjent ikke: Rosenborg er en fotballklubb med (i europeisk sammenheng) relativt små økonomiske ressurser som har klart å etablere seg på et høyt internasjonalt nivå. Linux utvikles på frivillig basis av aktører over hele verden og er i ferd med å true Microsoft, en av verdens mest ressurssterke bedrifter.

Tradisjonell organisasjonsteori og motivasjonspsykologi kan ikke *alene* forklare slike fenomener. Slik vi ser det, er organisasjonsteorien for ensidig opptatt av struktur, arbeidsdeling, kontroll, fordeling av myndighet og ansvar osv. Motivasjonspsykologien er utilstrekkelig fordi den først og fremst fokuserer på *individet* og mangler begreper om *kollektive* prestasjoner og samhandlingens energiutviklende potensiale.

Paradokslogikk

Med den post-industrielle økonomi forandret produksjonen seg fra materielle entiteter til ideer, fra slitesterke, effektive maskiner til følsomme, trivselsavhengige kreatører. Produktene er ofte *virtuelle* og ikke *materielle*, og maskinhallens *kompliserte* rutiner er erstattet av kontorlokalets *komplekse* samhandlingsmiljø. Vår forståelse av organisasjoner må følgelig være basert på vår kjennskap til komplekse systemer.

[...] man is only a part of larger systems and the part can never control the whole. [...] he cannot have a simple lineal control. We do not live in the sort

of universe in which simple lineal control is possible. Life is not like that. We might say that [...] man must experience himself – his total self – as a cybernetic model (Bateson 1972, s. 437-38).

I ethvert komplekst system vil *paradoksale operatører* virke inn.³ Den paradoksale logikk skiller seg fra en enkel, utvetydig. Enten/eller-utsagn som «*la alle bordene stå i ro, flytt stolene mot veggen*» kommuniserer presist, de har enkel mening og tvetydighet er eliminert. Opposisjonene er *i seg selv* meningsskapende. En slik kommunikasjonsform passer i kommandostrukturer hvor organisasjonen tenkes optimalisert gjennom utvetydige utsagn av binær karakter. Den paradoksale logikk på sin side, kjennetegnes av at opposisjoner *ikke* polariseres; de er tvert imot meningsskapende som *interavhengige* motsetninger. Et eksempel på de to posisjonene er at sort og hvitt må være forskjellig (A er forskjellig fra «*ikke-A*»). I gitte situasjoner er de binære motsetninger. Samtidig har *sammenstillingen* av sort og hvitt et meningspotensiale av langt mer kompleks karakter gjennom metaforisering og meningsoverføring. Vi beveger oss da over i en mer kompleks kommunikasjonsform hvor motsetningene blir gjensidig avhengige for meningsskapingen. Den paradoksale logikk har et større selvorganiserende og energigenererende potensial, og er derfor av en høyere logisk orden enn den binære.

De endringene vi har antydnet i de fleste moderne bedrifter, gjør at en dual og binært differensierende kommunikasjonsform er av svært begrenset betydning for energiutviklingen og funksjonaliteten i organisasjonen. Det er derfor viktig å fokusere på de paradokslogiske og motsetningsrommende strukturer i språket, hvor meningen er kondensert i og genereres ved hjelp av metaforer. Ofte formuleres de overordnede ideer for organisasjonen i grunnleggende fundamenter som kan kommuniseres gjennom ulike metaforer. Meningen i disse formes av det *ethos* og den kultur den spesifikke organisasjonen utvikler, og som den greier å innlemme sine medlemmer i. Ideer og praksis henger slik uløselig sammen for effektiv og meningsfull kommunikasjon, og fleksibilitet og energigenerering i et desentralisert system muliggjøres. En minimal overordnet struktur tillater på denne måten maksimal fleksibilitet uten at de grunnleggende ideer, organisasjonens *ethos* og kultur, truer eller hemmer kommunikasjonen.

Å fortrenge den ene pol i et slikt «paradokslogisk felt» kan sammenlignes med å fjerne den ene pol i et elektromagnetisk felt. Uten begge polene eksisterer ikke noe felt som potensial for energiutvikling. I Rosenborgs kommunikasjonskultur er paradoksale strukturer viktige fordi de genererer energioverskudd og kreativitet. For eksempel sier det fjerde fundamentet i Rosenborgs samhandlingsfilosofi at «*Det skal være humør og temperament*», noe Eggen andre steder utdyper slik; «*Det skal være humør, ikke bare godt!*» Dette fundamentet er usedvanlig i en norsk, eller for den saks skyld, vestlig, organisasjonssammenheng, hvor harmoni, effektivitet, orden og rasjonalitet som regel er grunnleggende parametre. I svært mange virksomheter skilles positive holdninger og handlinger fra sine negative motsetninger, noe som gir et system av ønskede og uønskede variabler. Medarbeiderens og bedriftens profil blir *todimensjonal*, med et overordnet mål om å arbeide mot *endimensjonalitet*; den lykkelige medarbeider og den dertil hørende smilende organisasjon. I det vi distingverer mellom *positivt* og *negativt* innrømmer vi implisitt en grunnleggende form hvor begge aspekter har sitt utspring; den ene part får mening *idet den stilles ved siden av* en gjensidig utelukkende motpol. Når vi utelukker den del av det binære par som klassifiseres som negativ, taper vi muligheten til å utfolde det energipotensialet som ligger i paradoksets *både-og*-forhold til fenomener. Paradoksets tvetydighet kan ikke fortrennes og reduseres til binære opposisjoner uten negative konsekvenser for energiflyten i systemet.

³ Vår bruk av begrepet *paradokslogiske operatører* har mange likhetstrekk med de allmenngyldige kategorier som Jung kaller *arketyper*.

Det kan imidlertid være problematisk å forholde seg til paradoksal tvetydighet *som sådan* i enhver situasjon. For å utfolde det energipotensialet som ligger i paradokset, *samtidig* som vi til en viss grad kan opprettholde den orden og klassifisering vi søker gjennom våre ontologiske predisposisjoner, introduserer vi *dialektikken* som en møteplass mellom paradokset og dikotomien. Selv om vi ikke *faktisk* kan forholde oss til fenomener som paradokslogiske avskygginger av en felles form, kan vi åpne for en dialektisk *forståelse* som tar dette som en forutsetning. Idet vi innrømmer enhver pol- eksistens *som en konsekvens av at det eksisterer en motpol*, blir sammenhengen dem imellom klar og koeksistensen ingen nødvendig trussel. Vi kan derfor si at paradokset *både-og* gis mulighet for utfoldelse, men ikke nødvendigvis *samtidig* og i enhver sammenheng. Vi må ikke være sinte *samtidig* som vi er blide, selv om begge tilstander avhenger av hverandre i en paradokslogisk enhet. Det vi imidlertid *kan* gjøre, er å innrømme at begge polariteter er nødvendige i et system, uten at den ene oppleves som truende og underminerende for den andre.

I det følgende vil vi presentere tre illustrerende eksempler for å underbygge viktige poeng ved energimetaforen. Vårt hovedeksempel, Rosenborg, er basert på egen empiri. De øvrige er hentet fra litteraturen.

- I Linux representerer Davids kamp mot Goliat en energikilde. Den tilsynelatende umulighet i en kamp dem imellom vil *i seg selv* transformere deltakernes energipotensial inn i kollektivets felles utvikling av et *bedre-for-alle-tilgjengelig-for-alle*-program. Emosjonell energi er her en viktig drivkraft, hvilket også belyses gjennom Rosenborg som eksempel på en inkluderende, folkelig organisasjon.
- I IDEO ser vi hvordan kunnskap om dialektiske rolleforhold og dramatiske strukturer eksplisitt uttrykkes i en «læresetningsform», ikke ulikt fundamentene i Rosenborg. Disse har metaforiske kvaliteter og kan i et rasjonelt-positivistisk perspektiv fremstå som paradoksale i en gjensidig utelukkende betydning. Videre vektlegges et selvorganiserende prinsipp som viktig for å transformere ego-energi inn i fellesskapet ved hjelp av lidenskap. Igjen ser vi hvordan emosjonelle operatører tillegges avgjørende vekt for kollektivets prestasjonsnivå.
- Med Rosenborg viser vi hvordan paradoksale utsagn inngår i en retorikk som er fundert i det dialektiske potensial slik det fremgår av samhandlingsfilosofien i Eggen (1999). Videre gir vi en mer omfattende beskrivelse av det femte fundament i denne, *folkeligheten*. Ved å fokusere på forhold rundt restitusjon av skadede spillere, ser vi hvordan en potensielt energitappende situasjon transformeres til energigenererende. Dette gjøres ved å implementere samhandlingsfilosofiens dialektiske form i organiseringen av spillergruppen: I setdet for å fokusere på det opplagt begrensende i skadesituasjonen og de negative konsekvensene, legges det vekt på potensialet for læring og energiutvikling i forbindelse med skadeavbrekk.

Felles for alle tre eksemplene er en overordnet ide, et *ethos* som gjennomsyrrer organisasjonen. Dette adapteres av medlemmene og gis uttrykk gjennom «grunnsetninger» av metaforisk karakter. I praksis gir dette seg utslag i en overbevisning som påvirker alle ledd i organisasjonen. Metaforene uttrykker den overgripende mening gjennom sin refleksjonsfremmende kraft i forhold til en helhet.

Den dialektiske sammensetning av tilsynelatende motsetninger, gir endringsdyktige og løsningsfokuserende organisasjoner. De tilpasser og inkluderer ulike roller av nærmest paradoksal karakter, som er viktige for vitaliteten og kreativiteten i konkurranseutsatte organisasjoner. Det potensielt energitappende søkes transformert til energigenererende ved hjelp av en paradokslogisk dialektikk *uttrykt* i metaforer og *gjennomført* i praksis.

ENERGI I LINUX

Linux er et operativsystem som er utviklet under det såkalte «open source»-regimet. Kort fortalt går det ut på at all kildekode er tilgjengelig for alle, og at vedlikehold og videreutvikling er selvorganisert og distribuert. Alt skjer på frivillig basis, uten betaling. Linux har nådd en slik kvalitet og utbredelse at systemet tar markedsandeler fra Windows. I vår sterkt pengefokuserede kultur er dette et fenomen som krever en forklaring. Den finske sosiologen Pekka Himanen (2001) har i sin bok *The Hacker Ethic* prøvd å gi en slik forklaring, og våre poeng er basert på beskrivelsene gitt i denne.

Kimen til Linux ble utviklet av den selvlærte «hackeren» Linus Torvalds. Når han selv skal prøve å forklare hva som motiverer han og andre til å tilbringe timer og døgn foran en dataskjerm uten betaling, formulerer han det i sin egen «lov»:

Linus' Law says that all of our motivation fall into three basic categories. More important, progress is about going through those very same things as «phases» in a process of evolution, a matter of passing from one category to the next. The categories, in order, are «survival», «social life» and «entertainment» (Himanen 2001, s. xiv).

I forlengelsen av dette sier Torvalds at det i vår kultur egentlig er enkelt å tilfredsstille det mest elementære aspektet, *survival*. Det er ikke mye som skal til før en hacker har mat og tak over hodet. Det som virkelig motiverer hackere, er deltagelsen i et sosialt fellesskap hvor man får anerkjennelse for sine programmeringsferdigheter. Fellesskapet på nettet, hvor interessen for programmering er det som forener deltakerne, skaper sterke bindinger og oppleves som stimulerende, underholdende og viktige. Deltakerne tilbringer store deler av sin våkne tilværelse i selvorganiserende *clusters* uten å få noe annet enn anerkjennelse og derigjennom selvtilfredsstillelse tilbake. Deltakelsen oppleves mer som et engasjerende spill enn et nødvendig arbeid, og tilbakemeldinger og resultater viser seg fort i form av fellesskapets stadig mer avanserte og komplekse programmer for løsning av spesifikke problemer innenfor et utall områder. En svært viktig motiveringsfaktor er altså muligheten til å leke, prøve ut nye ting og forfølge de ideer man har. Kildekodens åpenhet gjør dette mulig, og virker derfor stimulerende for stadig nye utviklere. Dette i opposisjon til Microsofts lukkede og begrensede programmer, hvor interaktivitet i forhold til de ferdige programpakkene er svært vanskelig, for ikke å si umulig.

I sin analyse av hackerkulturen finner Himanen at hackere er ekstremt opptatt av frihet og selvorganisering. Det viktigste er å bestemme når man vil arbeide, og med hva og hvem man vil arbeide. Dette bryter fundamentalt med den rådende protestantiske arbeidsetikken hvor man ideelt sett skal arbeide fra åtte til fire, og hvor det er en dyd (moralsk riktig) å gjøre det man blir beordret til å gjøre. Det fundamentale aspekt ved denne organisasjonsetikken er kontroll, og dette fremstår som en fundamental metafor for det *ethos* som gjennomsyrrer organisasjonsmodeller av denne karakter.

Det ser ut som det som først og fremst gir energi til utviklingen av Linux, er enkeltindividers mulighet til å forfølge sin lidenskap i et fellesskap, samtidig som dette fellesskapet gir enkeltindividene anerkjennelse for sine prestasjoner i kraft av hver enkelts bidrag til utvikling av totalsystemet. Å se systemet utvikle seg og vite at en har bidratt til stadig mer elaborerte versjoner av en programpakke gir motivasjon og belønning, for å bruke organisasjonspsykologens språk.

Himanen nevner at kampen mot Microsoft motiverer hackerne, men utdyper ikke dette nærmere. Etter vår mening spiller Microsoft en viktig rolle som energigenerator for Linux' hackere. Microsoft er med å spenne opp et arketypisk David og Goliat-drama, hvor kampen mot det som oppleves som en kreativitetsfiendtlig og undertrykkende systemprodusent er en

kamp mot den onde overmakten. Dette dramaet gir energi og retning til hackernes arbeid, og forløser individuell energi inn i fellesskapet.

ENERGI I IDEO

IDEO er et av verdens mest beundrede designkontorer, og de står bak utviklingen av flere svært kjente og innovative produkter (for eksempel *Palm Pilot*, den første håndholdte datamaskinen som ble en kommersiell suksess). I denne bransjen er det vanlig at nye virksomheter popper opp hvert år og overtar tronen som *the hottest firm in town*. IDEOs status blant designere henger ikke minst sammen med at de har klart å holde posisjonen som *hottest* i mer enn ti år. Tom Kelly, en av grunnleggerne, har i sin bok *The art of innovation* (2001) prøvd å forklare hvordan IDEO klarer å opprettholde sin posisjon og kreativitet.

Designbransjen er fylt, for å ikke si overfylt, med stjerner og sterke personligheter av typen Phillip Stark. En skulle derfor tro at IDEO hadde én eller flere designguruer som firmaet var bygd opp rundt. Dette er imidlertid ikke tilfelle, tvert i mot. IDEO har en bevisst satsning på kollektive prosesser hvor det ikke er plass til stjerner, og heller ingen stjernenykker. Dette har, som vi skal se, en klar parallell til Rosenborgs folkelighetsfilosofi.

Utgangspunktet for å satse på kollektive prosesser er ganske enkelt at både erfaring og forskning viser at et godt team er mer kreativt enn enkeltindivider, uansett hvor geniale de er.⁴ Sentralt i IDEOs filosofi står derfor det Kelly kaller *Hot Teams*. For å skape et *Hot Team* følger IDEO noen enkle prinsipper. For det første er gruppene dannet ved selvseleksjon. Dette innebærer at selskapet legger vekt på at de som har lyst til å jobbe sammen skal få jobbe sammen, og som en regel blir ingen beordret til å delta i et team. For det andre har et team anledning, for å ikke si plikt, til å reformulere oppgaven slik at den vekker dyp lidenskap hos deltakerne. Dette er et fundament i tråd med grunntankene uttrykt i Eggen (1999). Eggen hevder at resultatet optimaliseres når en gruppe klarer å finne en kollektiv lidenskap og dermed blir ego-overskridende. Denne tilnærmingen sørger for at alle teamdeltakernes potensiale lettere utfoldes slik at krevende oppgaver kan løses innen tidsfristen. Fokus er hele tiden på oppgaven, og det er hva du som teammedlem kan bidra med som bestemmer om du blir hørt eller ikke. Tidligere meritter, stilling og status betyr mindre i en slik problemløsningssituasjon.

Et annet viktig begrep hos IDEO er rolleforståelse. Et team trenger medlemmer med ulike roller, ikke bare faglig, men også i forhold til gruppens funksjonalitet. IDEO snakker om åtte ulike roller i sine *Hot Teams*:

- **Den visjonære.** Gruppen trenger en person som kan inspirere og holde fokus på hvilke store ting gruppen skal utrette sammen.
- **Problemløseren.** Gruppen trenger en person som evner å skjære gjennom og løse problemer av organisatorisk og administrativ art.
- **Utfordreren.** Gruppen trenger en person som tør å utfordre det som gruppen oppfatter som vedtatte sannheter og grunnleggende premisser.
- **Pulsmåleren.** Gruppen trenger en person som føler på det emosjonelle klimaet og som gir omsorg og støtte.
- **Håndverkeren.** Gruppen trenger en person som kan realisere ting som gruppen diskuterer seg frem til; skrive, programmere, tegne, fotografere, beregne osv.
- **Den oppdaterte.** Gruppen trenger en person som har lest de siste relevante bøker, magasiner, sett aktuelle filmer og TV-programmer, og som er stand til å assosiere og koble denne kunnskapen inn i gruppens arbeid.

⁴ Det finnes selvsagt unntak fra denne regelen, men trolig er det svært få virksomheter der genialitet lokalisert hos ett enkelt individ utgjør fundamentet i organisasjonen.

- **Entreprenøren.** Gruppen trenger en person som har lett for å tenke nytt, en som bobler over av ideer, som igjen kan trigge de andre i gruppen til å komme med nye tanker.
- **Den flerfaglige.** Gruppen trenger en som har erfaring med flere fag, ingeniøren som er lidenskaplig opptatt av design, sosiologen som har lært seg programmering, osv.

Personene i noen av rollene er ofte eksentriske, og i mange andre virksomheter kan de bli oppfattet som problematiske. Men fordi ledelsen i IDEO har en dyp forståelse av hvilken funksjon de ulike rollene har i en gruppe, klarer man å verdsette det eksentriske og ikke gjøre det til et problem. Fundamentene i organisasjonen er utformet med dette for øye.

Drama er et annet begrep som Kelly stadig vender tilbake til i sitt forsøk på å forklare hvordan IDEO arbeider. Når IDEO får et oppdrag, etableres to eller flere *Hot Teams* som konkurrerer om å finne den beste løsningen. Dette blir et positivt drama fordi det er viktig å vinne, samtidig som det er ufarlig å tape. Etter at man har valgt løsningen som skal videreutvikles og slik fått en vinner i det interne dramaet, blir det satt sammen et nytt team med medlemmer fra alle konkurrerende grupper. Når jobben er gjort i forhold til det eksterne dramaet (mot oppdragsgiver), kan alle være stolte over det IDEO som organisasjon har fått til.

Kelly snakker også om drama når han beskriver hvordan et *Hot Team* finner sin lidenskap. Ofte vekkes lidenskapen fordi oppgaven er så utfordrende faglig, det er så kort tid, lite budsjett, eller konkurransen så sterk. Det spennes opp et drama som utfordrer teammedlemmene og som de ønsker å delta i.

Selvorganisering og fokus på lidenskap og drama er helt klart elementer som kan maksimere energipotensialet i en gruppe. Både Linux og IDEO er eksempler som illustrerer dette, selv om de på mange måter er svært forskjellige. Denne måten å organisere produktutvikling på står i grell kontrast til rasjonelle «management»- modeller, hvor fokus er på hierarkisk styring og kontroll. I det følgende skal vi se på andre elementer som er viktige for å utvikle energipotensialet i en organisasjon.

ENERGI I ROSENBORG

Rosenborgs samhandlingsfilosofi er basert på fem fundament:

- Vår fremgang er læring av ferdigheter
- Våre resultatmål er produkt av ei stadig prestasjonsforbedring
- Vi er offensive og kreative og løsningsorienterte
- Vi har humør og temperament/det skal være humør, ikke bare godt
- Vi er folkelige
(Eggen 1999, s.121).

De fem fundamentene er basert på en paradoksal grunnstruktur. Elitisme og vinnerkultur balanseres og utvikles gjennom folkelighet og åpenhet, jfr. andre og femte fundament. Læring, det første fundament, innskrenkes ikke bare til noe tørt og intellektuelt, fordi det emosjonelle integreres gjennom det fjerde fundament. Disse motsetningene skaper en kraft og et energinivå som aktualiserer høyere ordens fenomener som kreativitet (tredje fundament), intuisjon, og ikke minst en dypt motivert samhandling. En tilsynelatende motsigelsesfylt kommunikasjonskultur bestående av et mangfold av paradokslogiske operatører, som vi for eksempel finner i Rosenborg, vil bidra til et høyt energinivå både individuelt og kollektivt. Vi vil hevde at et slikt perspektiv er nødvendig for at høyere ordens bevissthetsfenomener skal aktualiseres og utfoldes til beste for kollektivet. Motsetninger og dialektiske strukturer kommer til syne på mange ulike måter. Her vil vi nevne et par konkrete eksempler fra kommunikasjonskulturen i Rosenborg.

Fysioterapeut Sigbjørn Hammer forteller følgende om den usedvanlige situasjonen laget var i før kvalifiseringskampen i Mesterligaen mot *Besiktas* i Istanbul i 1995:

Rosenborgs sjanse for å gå videre var så absolutt til stede. Samtidig var vi innforstått med at det ville bli en vanskelig oppgave. Stemningen i Istanbul var til å ta og føle på. Vi ville møte et godt hjemmelag med et vanvittig patriotisk hjemmepublikum. Og Rosenborgs meritter på bortebane ute i Europa var ikke mye å skryte av.

Hammer forteller videre fra spillermøtet på hotellet rett før kampen. Trener Nils Arne Eggen starter slik: «*I kveld har vi sjanse til å oppnå noe stort, nemlig å kvalifisere oss til mesterligaen, men da vil vi samtidig miste noe!*» Eggen legger inn en pause før han går videre: «*Nemlig drømmen om å gå videre!*» Og som mange husker, Rosenborg kvalifiserte seg til mesterligaen for første gang den kvelden for ni år siden.

Eggenes åpningsord under spillermøtet er basert på et paradoks, eller en forståelse av at det er en gjensidig forbindelse mellom det å oppnå og det å miste: En oppnår ikke noe uten at en må oppgi noe. I dette tilfellet er det en mangeårig drøm om å få spille i Mesterligaen som må oppgis for virkelig kunne spille der. Dette retoriske grepet følger med andre ord en paradoksal struktur, som Nils Arne Eggen ofte anvender.

Humanisme og samfunnsengasjement er sentralt i Rosenborg, og dette gjør at de aller fleste er i stand til å relativisere fotballens betydning. Et eksempel på dette finner vi i en uttalelse fra Ørjan Berg: «*Jeg har aldri vært i en klubb der et betyr så lite å tape som i Rosenborg! Etter et tap gjennomgår vi på spillermøte kampen på video, fokuserer hva som var bra og ikke bra, for så å rette blikket mot neste kamp.*» Samtidig gjentar sportslig leder Rune Bratseth ofte at «*Felles for de fleste av oss i Rosenborg er at vi hater å tape!*» Dette er to utsagn som tilsynelatende står mot hverandre, men som begge er sanne, avhengig av nivå og kontekst. Den paradoksale retorikken fungerer og gir mening fordi Rosenborg har en kommunikasjonskultur som inkluderer motsetninger. I motsetningene finnes et potensial for energiutvikling som denne organisasjonen bedre enn de fleste har evnet å utnytte. Dette vil vi illustrere videre ved å se på organiseringen og gjennomføringen av restitusjonstreningen for skadede spillere.

Omsorg og folkelighet

Folkelighet er en viktig kvalitet i Rosenborg (jfr. femte fundament). Folkelighet betyr i Rosenborg en inkluderende holdning, hvor klubbhuset i prinsippet kan besøkes av alle interesserte, og hvor omtanke og omsorg strekkes ut av spillergruppen og inn i lokalsamfunnet. Rosenborg rører ved sitt fotballspill mange utenfor klubben, og klubben understreker viktigheten av *berøringspunkter* mellom spillerne og omgivelsene. Besøk på kreftavdelingen på St. Olavs Hospital, besøk av skoleklasser på treningsfeltet, åpenhet mot pressen og engasjement i ulike sosiale saker i nærmiljøet er eksempler på slike berøringspunkter. Fotballspillerne er ikke avskåret fra dem de rører ved. Å være fotballspiller i Rosenborg innebærer ansvar og omtanke, det fordrer engasjement utenfor fotballbanen. Spillerne får på denne måten satt fotballspillet og sin privilegerte situasjon i perspektiv: Den respons omtanken gir, oppmuntrer og oppfordrer til generell omsorg for andre. Folkeligheten er derfor viktig for den interne klubbfølelsen så vel som folks følelse for klubben.

Når det gjelder skadede spillere, aktiviseres postulatet om folkelighet i forhold til dem som i denne sammenheng er å forstå som vanskeligstilte. I en prestasjonsgruppe som Rosenborg, kan det være nærliggende å anta at store forventninger om prestasjonene til den enkelte gjør skadeavbrekk til noe utelukkende negativt. Den skadde blir marginalisert i forhold til gruppen som får vist seg frem på trening. Sidelinjen, og i beste fall reservebenken er det som venter. Hvordan kan de skadede spillerne involveres i en samhandlingsform hvor det tilsynelatende

negative transformeres til et positivt potensial? Hvordan kan rekonvalesensperioden bli energiutviklende og slik virke styrkende for den skadde og til syvende og sist hele organisasjonen? Vi skal ta for oss et eksempel som viser hvordan dette gjøres i Rosenborg.

Det er tirsdag ettermiddag i begynnelsen av juli. Trener Nils Arne Eggen leder den såkalte «skygetreningen». Angrepspostulater og samhandlingsmønster øves inn, akkompagnert av karakteristiske og intense utbrudd av ris og ros. Litt lenger bort, i den sørlige enden av treningsfeltet, står fysioterapeut Wilhelm Stoltz og spillerutvikler/trener Bjørn Hansen. Deres oppmerksomhet er rettet mot to spillere som passer ballen frem og tilbake til hverandre med stor fart og presisjon. Det er Ørjan Berg og Kenneth Storvik som er i gang med opptrening etter skade. Ørjan har vært ute i 2½ mnd, mens Kenneth har slitt med stadige skader i snart 1½ år. Så kommer også Dagfinn Enerly joggende bort til gruppen. Han forventes, i likhet med Ørjan Berg, å være klar til innsats ved høstsesongens start den 22. juli.

Tre av Rosenborgs beste teknikere er beskjeftiget med restituering. Fysioterapeut og trener spør om det går greit i forhold til skadene. Spillerne gir rapport. Ørjan sier han ennå må være litt forsiktig med å slå ballen med venstrefoten, leddbåndet i høyre kne tåler ikke full belastning. Treningen fortsetter med nye øvelser hvor både trening av ballfølelse og teknikk inngår. Under øvelsene er Bjørn Hansen korrigerende og oppmuntrende, ofte med humoristiske kommentarer som også fysioterapeuten og spillerne responderer på. I pausene er det oppmerksomhet på puls og smerter, men humoren sitter fortsatt løst. De skadde spillerne får omsorg og omfattes slik av den folkelighet som klubben forsøker å dyrke frem i hele organisasjonen.

I begrensninger ligger nye muligheter

De skadede spillerne i Rosenborg skal ikke bare bli friske, de skal bli friske så fort som mulig, og de skal komme tilbake med selvtillit. For å oppnå dette får de tett oppfølging. Samspillet mellom legene, fysioterapeutene og trenerne er av sentral betydning. Fysioterapeuter og leger bruker forholdsvis mye tid på å forklare skadens omfang, anatomi og fysiologi, funksjonelle begrensninger, selve helbredelsesprosessen og hvordan denne kan fremskyndes. Fysioterapeutene samarbeider med trenerne på treningsfeltet. Ifølge fysioterapeutene er spillerutvikler Bjørn Hansen svært flink til å utvikle øvelser med ball som er tilpasset skadetype og restitusjonsgrad. Spillerne får hjelp til gjennomgang av øvelsene og feedback underveis.

Det legges vekt på at treningsprogrammet i rehabiliteringsfasen gir muligheter som den vanlige trening i langt mindre grad gir rom for. Samtidig som spillernes grunnlag, det fotballtekniske, kondisjon, styrke og balanse skal vedlikeholdes, kan enkelte kvaliteter faktisk forbedres under rehabiliteringsperioden. Spesielle ferdigheter eller mangler kan utvikles, noe som er vanskelig å gjennomføre på de intense og fysisk tappende fellestreningene. Dette gir selvtillit og motivasjon, og er i samsvar med Rosenborgs uttalte fokus på kontinuerlig læring.

Restitueringen av skadede spillere i Rosenborg er beskrivende for det Krogh et. al. (2000) kaller *care*. I disse situasjonene er dialogen og selve treningen et kondensat av folkelighetens «care-element», hvor motiverende støtte og humor går hånd i hånd med læring. Både trener og fysioterapeut er nøye med å spørre den skadede spilleren om symptomer, smerte, kroppslige fornemmelser med hensyn til balanse, trygghet og kroppsbevissthet knyttet til det skadede området, hele tiden med det formål å støtte opp om og fokusere på avbrekkets positive potensial.

Det området i Rosenborg der *care* kommer tydeligst til syne, er etter vår mening innenfor det medisinske støtteapparatets domene. Tidligere landslagstrener Nils Johan Semb mener at Rosenborgs medisinske støtteapparat ligger helt i tet i fotballverdenen. De har investert store summer i personalmessige og teknologiske ressurser på dette området. På denne måten pløyes

del av overskuddet tilbake til videre utvikling og vedlikehold av spillergruppen, en nødvendig investering i videre suksess. Vi mener imidlertid å ha vist en vel så viktig side av kvaliteten på dette støtteapparatet; den folkelighet som rammer inn rehabiliteringsprosessen. Det er denne overgripende ideen som utløser det potensial som ligger i støtteapparatet. Medisinsk utstyr og personale er ikke i seg selv tilstrekkelig for å få skadede spillere tilbake på laget som en ressurs for kollektivet.

Under restitueringen fokuserer alle involverte på avbrekkets positive potensial, energien fokuseres mot utvikling og muligheter, ikke problemer og begrensninger. Spillerne kan magasinere energi gjennom utviklingen av nye reservoarer, og slik vil spillergruppens kompetanse heves når de skadede spillerne kommer tilbake. Gruppens samlede energipotensiale utvides gjennom læringen i forbindelse med rekonvaleseringstreningen. Det som i utgangspunktet er et negativt skadeavbrekk transformeres dermed til en positiv læringsfase. Dette er i samsvar med et av Eggens fundament; «*Du skal se muligheter, ikke fokusere på begrensninger*».

Omsorg og konkurranse

Den støttende atmosfære vi finner i rehabiliteringsprosessen, står i sterk kontrast til den mer intense situasjonen som preger den ordinære treningen. Her foregår innlæring av ferdigheter og samhandling med utgangspunkt i det første fundamentet i samhandlingsfilosofien; *prestasjonsorientering*. Selv om det gis mye ros av trenerne By Rise, Hansen og Eggen under treningsøktene, må selve atmosfæren sies å være både tøff og intens, med konkurransen om plassene på laget i fokus. Det vil alltid være fare for at en ferdighetskultur med så høye krav til prestasjoner som vi finner i Rosenborg, kan komme til å utvikle en overfokusering på nettopp prestasjon og konkurranse. Dette ville aksentuere det problematiske ved å bli satt til side på grunn av skade.

The problem of mirroring hypercompetition is a grave one. It can effectively remove the key lubricant in any knowledge-creation process: care among organizational members. In other words, a hypercompetitive context is as far away as you can move from an enabling context. It can lead individual members to act in an untrusty fashion, avoid helping out, engage in gaming, unduly criticize new and potentially valuable ideas, and refuse to offer they valuable feedback during the learning process. What is more, such an internal belief in hypercompetition may lead a company's strategist in a wrong direction, undercutting the very advantages that could bring success. A hypercompetitive context makes the organization rigid rather than adaptive, reactionary rather than proactive, and very unpleasant as a place to work (Krogh et. al. 2000, s. 46).

Krogh et. al. diskuterer forholdet mellom konkurransementalitet og det de kaller *care*. De viser hvordan en *hypercompetitive organization* lett havner i en negativ prosess, der konkurransementalitet i forhold til den ytre konkurranse lett skaper en intern konkurranse mellom individene i kollektivet. Dette begrenser samarbeid, lukker kommunikasjonen, og organisasjonen kan fanges i et *ethos* preget av stress og gjensidig mistillit. Dette er definitivt ingen god atmosfære for kreativ tenkning. Det *ethos* som vi har antydnet i Rosenborg, kan beskrives som en motsats til dette. «Du blir god av å gjøre andre god» er et eksempel på det. Dette er et *grunnleggende* postulat, og folkeligheten vi har beskrevet, sammenfaller med dette. Som vi har sett, implementeres dette i rehabiliteringsprosessen på en måte som gjør at de skadede spillerne føler seg tatt vare på. Dette er et svært viktig poeng i enhver tilrettelegging av de forhold som er nødvendige i en *hypercompetitive organization*. Å utvikle ferdigheter og underbygge trygghet må være i fokus også for de individer som ikke synes å bidra direkte i den eksterne konkurransesituasjonen, noe Rosenborg må sies å være svært oppmerksomme på.

Også i Rosenborg er det selvsagt en kontinuerlig utfordring å finne en balanse mellom de krav som stilles ved deltagelse i et felt karakterisert av *hypercompetition*, og samtidig opprettholde et system som ivaretar behovet for *care*. Følelse av fellesskap og samhandling er nødvendig for å skape et godt lag, samtidig som det til enhver tid vil være konkurranse om de fleste plassene på laget. Her er forholdet mellom individuell motivasjon og den evne laget og organisasjonen rundt har til å utfolde ego-kreftene til beste for kollektivet avgjørende. Denne balansen er ikke lett å få til, og krever oppmerksomhet på mange områder og i potensielt kritiske situasjoner. Det er for eksempel slik at de som spiller i Mesterligaen får en vesentlig høyere bonus enn de som sitter på benken, mens de som sitter på benken får mer enn de spillerne som sitter på tribunen under kampene. Dette er med på å skape rivalisering og setter emosjoner i sving. Rosenborg har forsøkt å løse dette ved å la spillerne selv bestemme den interne fordelingen av bonusene. Spillergruppen har fått ansvaret for å finne en fordelingsnøkkel. Selv den som føler seg sikrest i førstelaget, vet at skader plutselig kan inntreffe, og formkurven kan stupe. Ansvaret fremmer refleksjon ut over øyeblikkets situasjon og utsikter til maksimal gevinst, fordeling blir viktigere enn maksimering. Dette bidrar til større aksept av en ordning som absolutt virker motiverende på spillerne. Den individuelle motivasjonen knyttet til økonomisk utbytte står ikke i motsetning til den kollektive motivasjonen, og nettopp denne løsningen gjør at kollektivets samlede relasjonelle potensial i mindre grad settes i fare av ego-kreftene.

Gruppetilhørighet

Arbeidet i forbindelse med rehabiliteringsvirksomheten og den *stemning* som etableres, er med på å skape samhold og en følelse av tilhørighet. Dette er viktig i en organisasjon og en bransje som lett kan la de involverte overfokuseres på de mer utpregede ego-kreftene som ligger i ære, berømmelse og penger.

Folkeligheten i treningssituasjonen med skadede spillere kan ses som et emosjonelt rom. Også i organiseringen av spillerne innenfor et fysisk rom reflekteres en overordnet og gjennomtenkt implementering av Rosenborgfilosofien i forhold til prestasjonsorientering og *care*. De friske spillerne trener med høy intensitet og får kraftige tilbakemeldinger fra Nils Arne Eggen og Ola By Rise, og de anvender det meste av banen. De skadede spillerne trener med lavere intensitet og får konsekvent oppmuntrende og støttende tilbakemeldinger i en atmosfære preget av trygghet, plassert på den ene kortsiden av samme bane. Den fysiske nærheten gjør at de skadede spillerne hele tiden er i kontakt med det de rehabiliteres og trener mot; som deltakere og bidragsyttere i førsteleverten og medspillere i den suksessfulle «Rosenborgrytmen». Denne romlige organiseringen gjør det også mulig for de skadede spillerne å komme med kommentarer og inngå i dialog med hovedgruppen. Den fysiske nærheten skaper et felles rom og en felles opplevelse av tilstedeværelse og gir bedre mulighet for å opprettholde de relasjonene som er så viktige i samspillssituasjonene etter skadeavbrekket. Som vi tidligere har vist, skaper nærværet av fysioterapeutene og det målrettede arbeidet de gjør sammen med Bjørn Hansen, en trygghet som balanserer påvirkningen fra den intense og tøffe treningen som foregår i rommet. Dette er i samsvar med Krogh et. al. (2000) som er opptatt av tillit, trygghet og empati som motiverende og kreativitetsskapende kvaliteter i kunnskapsutvikling.

Behovet for anerkjennelse og tilhørighet i en gruppe er sentralt i Rosenborgfilosofien og kommer til syne i tilretteleggingen av rehabiliteringsfasen. Det kan dreie seg om tilsynelatende små detaljer som kan synes lite viktige, for eksempel at den skadede spilleren skifter i garderoben samtidig med de andre spillerne. Dette er et gjennomtenkt poeng som skal sørge for at best mulig kontakt opprettholdes med spillergruppen. Slik legges det til rette for at de andre spillerne kan komme med støtte og oppmuntring i en vanskelig situasjon. Spillerne gir selv uttrykk for at dette har mye å si for humøret og ikke minst samholdet i gruppen. Videre gir slike situasjoner de andre spillerne sjansen til å føle, lære og ikke minst uttrykke empati. Dette er, i følge Bjørn Hansen, av uvurderlig betydning for atmosfæren og

samhandlingspotensialet i gruppen. Igjen ser vi hvordan individuelle begrensninger faktisk kan inkorporeres for å tilrettelegge muligheter for kollektivets utvikling.

Ego-energi og kollektivet

Skadede spillere står i et paradokslogisk forhold til kollektivet; de kan ikke yte sitt beste for videre utvikling av samhandlingsmønstrer som er så grunnleggende for lagets suksess, *samtidig* som skadesituasjonen gir et potensial for utvikling av ferdighetslementer som er svært viktige for laget. Her er det igjen viktig å være oppmerksom på dialektikken mellom konkurranse og omsorg; for stor vekt på konkurranse i enhver sammenheng underminerer teamfølelse og samhandlingsevne, mens støtte, empati og omsorg som ikke integrerer prestasjon og læring, gir lite tillit og troverdighet.

Motsetningene av den karakter vi har tatt for oss, finner vi også på mange andre felt i Rosenborg. Denne komplekse dialektikken er vesentlig for å kunne skape det energinivå som må eksistere for å etablere og vedlikeholde et formålstjenlig *ethos*. Vi har pekt på ett av de kanskje viktigste karaktertrekk ved dette *ethos*, det vi med Krogh et. al. (2000) kaller en *caring organization*. Rosenborg er i høyeste grad en kraftkrevende organisasjon, og gir mange muligheter for tapping av energi om ikke utfordrende situasjoner behandles i samsvar med en energiutviklingsfilosofi. Med de kravene som stilles til spillernes involvering, blir det forhold de har til sitt virke svært følelsesladet. Fotball er i seg selv et emosjonsladet spill; glede og skuffelse over seier og nederlag, aggresjon i harde dueller, frykt for ikke å komme med på laget og ønske om å strekke til når du *er* på laget. Lignende forhold tror vi preger mange moderne organisasjoner i ulike bransjer. Emosjoner eller psykisk energi virker befordrende for evnen til innsats, konsentrasjon og motivasjon for den enkelte, og dermed også for utviklingen av kollektivets energifelt. En samhandlingsfilosofi med ego-overskridende verdier er med på å legge til rette for kanalisering av dette emosjonspotensialet inn i utviklingen av det kollektive: «Du blir god av å gjøre andre god!» Og «Det handler om å få ego-energiene til å arbeide kollektivt!» (Intervju med Eggen, 2000).

Vi har pekt på tre forhold i Rosenborg som bidrar til å transformere ego-kreftene til beste for fellesskapet:

1. Visjon og verdier representert ved fundamentene i samhandlingsfilosofien.
2. En kontinuerlig praktisering av disse verdiene i utvikling av relasjonelle ferdigheter basert på mangfold og helhet.
3. Fysisk nærhet mellom den målrettede konkurranseorienterte trening og støtteapparatets mer ivaretaende og omsorgspregede restitusjonstrening.

Det vi kan lære, er for det første betydningen av en overordnet filosofi som gjennomsyrrer organisasjonen. Videre at denne filosofien er samhandlingsorientert, og kanskje enda viktigere, at trenere og behandlere forholder seg konsekvent til denne filosofien og besitter de empatiske evner og den psykologiske innsikt som kreves for å realisere den. Nevnte kvaliteter er i høy grad til stede i Rosenborg. Det må understrekes at personlige egenskaper hos støtteapparatet er en av de viktigste faktorer for suksess i denne organisasjonen, og vi vil anta at dette gjelder enhver kunnskapsintensiv organisasjon. Evnen til å finne «riktige typer til viktige steder» er således vesentlig for både prestasjon og trivsel i organisasjonen som helhet.

Til slutt vil vi påpeke at dette eksemplet fra Rosenborg også kan sees i sammenheng med de politiske mål om et inkluderende arbeidsliv; aktiv sykemelding, praktisk tilpasning av arbeidssituasjon, tilretteleggende prinsipper og føringer i organisasjonen. Det er en kjensgjerning at store deler av næringslivet så vel som det offentlige fortsatt sliter med å legge forholdene til rette for et inkluderende arbeidsliv, og som vi har vist er dette en krevende oppgave. Også med dette for øyet har Rosenborg utviklet interessante løsninger som andre kunne og burde dra nytte av.

UTGANG

I denne artikkelen har vi sett nærmere på hvordan energibegrepet kan være en nøkkelmetafor for å belyse viktige utfordringer ved organisasjonsutvikling. I enhver organisasjon finnes det spenninger og mulige motsetninger. Dette kan virke lammende og hemme vekst og utvikling. Vårt poeng er at slike motsetninger må forstås som et reservoar av muligheter; det energipotensialet de representerer kan transformeres til positiv utvikling av organisasjonen så vel som individene som utgjør denne. Spenninger og motsetninger får i vårt perspektiv en paradoksal karakter, og det som tilsynelatende utgjør en trussel for organisasjonen sees som en ressurs. Problemer og motstand forstås som et energireservoar som kan forvaltes og utnyttes. Slik kan den primære oppgaven for ledelse av organisasjoner forstås som *the management of energy*.

KUNNEN

LITTERATUR

- Bateson, G. 1972: *Steps to an Ecology of Mind*. New York, Ballantine Books.
- Eggen, N.A. 1999: *Godfoten: samhandling – veien til suksess*. Oslo, Aschehoug.
- Himanen, P. 2001: *The Hacker Ethic*. New York, Random House.
- James, W. 1917: *Selected papers on philosophy*. London, Dent.
- Jung, C.G. 1958: *Gesammelte Werke, vol. 6*. Walter-Verlag, Olten.
- Kelly, T. 2001: *The Art of Innovation*. London, Harper Collins Business.
- Krogh, Ichijo & Nonaka 2000: *Enabeling knowledge creation*. New York, Oxford University Press.
- Lakoff, G. & M. Johnson 1980: *Metaphors we live by*. Chicago, University of Chicago Press.
- Morgan, G. 1997: *Images of Organization*. New York, Sage Publications.
- Nachmanovitch, S. 1990: *Free Play*. Los Angeles, J. P. Tarcher Inc.