

Tingmødet og Arvefølgen

Fra ghetto til parlament: Organisationsudvikling i psykiatrien

VIBE STRØIER

Ved hjælp af det overordnede begreb «heteroglossia» beskrives i denne artikel to forskellige dialogiske metoder til at arbejde med involvering og ansvarliggørelse af både klienter og professionelle i de psykiatriske organisationer. Den ene metode, «Tingmødet», er en metafor for et større dialogforum hvor samarbejdspartnere, pårørende, klienter og politikere inviteres til en fremadrettet dialog. Denne metode har til hensigt at undgå ufrugtbare territoriale og faglige grænsedragninger mellem de forskellige bastioner i psykiatrien. Metoden er udviklet som et svar på det særlige psykologiske aspekt af globaliseringen, som i artiklen er kaldt bevægelsen fra Skakspil til Red Alert, og som medfører en nødvendighed af at kunne arbejde med at bygge parlamentariske dialogforaer op. Den anden metode, «Arvefølgen», er en metafor for en anderledes type dialogforum, hvori fortidens forskellige mere eller mindre slumrende diskurser vækkes til live i en hybridisering af fortællinger om fortiden og fremtiden. Metoden har til formål at sikre, at alle generationer i organisationer føler sig bevidnet i en anerkendende proces og dermed kan give bidrag til nye måder at forvalte personlig frihed og ansvar på.

Cand.psych. Vibe Strøier. Specialist- og supervisor godkendt i Psykoterapi

Specialist- og supervisor godkendt i Organisationspsykologi

Adresse: Slotsbakken 156, 2970 Hørsholm, Danmark

E-mail: Vibe_Stroeier@mail.dk

Indledning

Jeg har som organisationspsykolog igennem mange år fulgt psykiatrien indenfor såvel organisationsudvikling, behandlingsmetodik og involverings- og demokratiseringsprocesser af brugerne. En psykiatri, der på mange måder både organisatorisk og værdimæssigt op igennem 70erne, 80erne og 90erne har sprængt de gamle ghettoer, og som i dag står

overfor den store udfordring det er ikke at bygge nye op, men at kunne fortsætte en udvikling der sikrer frihed, udvikling og medbestemmelse for både psykiatriske patienter og professionelle.

Denne artikel tager fat på en bestemt dimension af udviklingen indenfor psykiatrien, nemlig de *organisatoriske* og *demokratiske rammer*. I takt med de gamle institutioners fald og opkomsten af nye måder at tænke or-

ganisation indenfor psykiatrien, står vi konfronteret med en række vigtige udviklingsfelter.

Heteroglossia

I mit organisatoriske arbejde har jeg konstant været optaget af at integrere teori og udvikle metoder, der kunne belyse og berige det organisationspsykologiske arbejde. De teorier og metoder jeg vil præsentere i denne artikel, er også min egen historie om at have haft friheden til at kunne eksperimentere med at udvikle teorier og begreber hentet fra forskellige tiders traditioner og teorier, epistemologier og fag og den glæde, det har været, at kunne udvikle disse teorier og metoder i de forskellige arbejds- og udviklingsfællesskaber, jeg har været en del af.

Et af de begreber jeg har har spekuleret mest over og været inspireret af i den senere tid er den russiske sprogfilosof Mikhail Bakhtins (1895–1975) begreb «heteroglossia» som direkte oversat betyder: «mangeltale»: Enhver kultur er stratificeret i utallige stridende verdenssyn, som objektiveres og kommer til udtryk i sproget. Et sprog er ikke symptomatisk for en person, men en person er bærer af et sprog med de specielle sociale og ideologiske vurderinger, det rummer.

Jeg har altid været fascineret af psykiatriens «heteroglossia». I de mange forskellige diskurser ses kompleksiteten af de mangfoldige steder hvorfra der tales: fra fortiden, nutiden og fremtiden – fra Breuler og Kraepelin, fra Freud og Melanie Klein, fra Laing og antipsykiatrien, fra gruppeanalysen, fra Boscolo og Cecchin, fra Tom Andersen og de reflekterende processer, fra miljøterapien, fra

den cognitive teori, fra de neurologiske videnskabsmænd, fra faggrupperne, fra sociale grupperinger, fra generationer, fra professionelle og klienter, fra pårørende, fra ... jeg kunne blive ved.

Begrebet «heteroglossia» har draget og fascineret mig, tiltrukket mig men frastødt mig igen, fordi jeg ikke kunne finde ud af at arbejde med det. Men det blev ved at rumle i min bevidsthed. På en af mine kurser sidste år fik jeg foræret et speciale i litteraturvidenskab af en af deltagerne, Thomas Augsburg, omhandlende Mikhail Bakhtins romanfilosofi brugt til at analysere *De Sataniske Vers* af Salman Rushdie (Augsburg 2002). Og så forstod jeg. Ved at kigge på min egen praksis gennem en sprogfilosofisk tradition med dets begreber.

Jeg forstod hvad der havde fascineret mig i årevis ved det arbejde jeg lavede hvor jeg på kryds og tværs satte folk i forskellige dialogforaer.

I Bakhtins forståelse af romaner, skriver Thomas Augsburg, krydses hidtil adskilte diskurser. Når romanen magter det, skyldes det, at ægte diskurser er levende skabte universer med iboende værdier, åndelige organismer. Derfor kan de klones eller dialogiseres sammen i en ny helhed. I denne kloning kan de gamle dominerende diskurser fremtræde som det, de er: diskurser og ikke som evig transcendent natur. Der er altså i romaner og særligt i de traditionelle dannelsesromaner et frihedsaspekt, eller livs- og vitaliseringsaspekt som sikrer at diskurser kan fornyes og at opbrugte diskursers oprindelige form kan forvandles til en ny funktion. Dialogiseringen af diskurser forgår ikke ved at diskurserne pænt kommer til orde i række-

følge som i et museums monter. Diskursdialoger er altid komplekse.

Diskurser er altså i Bakhtins begreb meget bredt: al slags sprog som udtrykker et specifikt verdenssyn er diskursivt. Heteroglossia betyder «multispeachedness», lidt tungt oversat: «tale hvor der tales med mange tunger». Det er et begreb, der præcis rammer, hvad jeg vil beskrive i denne artikel, nemlig via dialoger at indfange multipliciteten, mangfoldigheden af de aktuelle diskurser.

De metoder, jeg vil beskrive i denne artikel, rummer mit eget personlige «heteroglossia» og er inspireret fra mange tider og mange steder

Jeg har igennem de sidste år i tæt samarbejde med politikere, embedsmænd, administratorer, institutionsledere, behandlere, brugere¹, pårørende og interesseorganisationer særligt beskæftiget mig med *to forskellige temaer indenfor dette felt*:

Det ene har at gøre med borgernes indflydelse på de offentlige institutioners rammer og indhold: Det at have «a voice» – en stemme.

Det andet har at gøre med borgernes stigende krav om særlig individuel betjening og hensyntagen. Det at have «a choice» – et valg.

En Stemme

De ændrede vilkår i de psykiatriske institutioner – både de amtslige og de kommunale – skyldes i vid udstrækning de *styringsmæssige reformer*, der er kommet i et stadigt heftigere tempo de seneste år i den offentlige sektor: mål- og rammestyring, decentralisering, økonomistyring, krav om evaluering af nye og

gamle tiltag og et stærkt fokus på dokumentation af effekten af forskellige behandlingsmetoder.

De styringsmæssige reformer har givet større frihed og muligheder for at udvikle særlige lokale tiltag samtidig med, at der også er kommet et fokus på, at man får brugt de færre ressourcer optimalt. Dette kræver helt nye former for fællesskaber i samarbejde og opbygningen af nye former for parlamentariske strukturer.

En af måderne at gøre dette på, er ved at ansvarliggøre og involvere både medarbejdere og brugere i højere grad end tidligere også på strategi-, ramme- og ressource-siden.

Et Valg

De ændrede vilkår i *værdierne* i feltet kommer til udtryk i det store fokus, der igennem en længere periode har været på en «af-klientgørelse» af brugere i den offentlige sektor.

Af-fokusering fra behandlingsmetoder, der introducerede stærke skyld- og skamfølelser hos de pårørende, har medført fornyede krav fra brugere og pårørende til det samarbejde, der skal være mellem de psykiatriske brugere og de professionelle, og til de ydelser, det offentlige system skal stille til rådighed.

Indenfor psykiatrien har stærke brugerorganisationers introduktion af begrebet «*recovery*»² sat skub i denne udvikling. «*Recovery*»² er blevet overskriften på et både forskningsmæssigt og livssyns-strategisk fokus, nemlig en fænomenologisk detailforskning i hvilke livsbetingelser, der hjælper mennesker med en psykisk lidelse ikke til at blive «raske», men til at få en højere livskvalitet. Altså fokus på det, der lykkes i stedet for det,

der ikke lykkes. Recovery handler på den ene side om, hvor vigtig håbet er i forhold til at kunne få et bedre liv. Derudover introducerer recovery-debatten også forskningsbaserede resultater og copingsmetoder, der understøtter vigtigheden af at understøtte den enkelte brugers evne til at kunne håndtere sit eget liv og kunne «komme sig», få det bedre selv om man er plaget af alvorlig sindsslidelse (Topor 2002).

En Stemme: Tingmødet

Mange psykiatriske brugere har via samarbejdet mellem den medikamentelle psykiatri og den sociale psykiatri fået et bedre og rigere liv. Det medfører fornyede krav fra brugerne og de stedse stærkere brugerorganisationer til det samarbejde, der skal være mellem de psykiatriske brugere og de professionelle, og til de ydelser det offentlige system skal stille til rådighed. *Fra opbevaring til krav om mulighed for livslang udvikling*, kunne man lidt retorisk sige.

Et af de vigtigste udviklingsfelter handler om behovet for nye samarbejdsformer mellem systemer, professionelle og brugere. Fokus ligger for øjeblikket på hvordan medindflydelsen på de offentlige institutioners rammer og indhold lokalt set skal være. Både i forhold til de overordnede strategier og visioner, men også i forhold til opbygning af parlamentariske strukturer på de enkelte institutioner. Dette udviklingsfelt kræver nytænkning og læreprocesser af alle involverede.

I de senere år er der brugt masser af energi på at få alle de forskellige samarbejdspartnere i psykiatrien med hver deres identitet, medtodevalg og historie til at arbejde sammen.

Ligesom klienterne slap løs af de gamle ghettoer og tog navneforandring til brugere, havde de professionelle i mange dele af socialpsykiatrien også op igennem 80erne og 90erne en fornemmelse af sammen med brugerne at være frisat fra mange års støvede og afmagtsskabende strukturer. Alle parter var optaget af at skabe rammer for et værdigt liv.

De sidste år har på mange måder medført en stor udvikling af de institutioner den psykiatriske bruger i forskellig grad og på forskellige tidspunkter har brug for at frekventere.

Selv om der i dag er mange ting der er lykkedes i dette samarbejde, mener jeg psykiatrien nu står overfor den næste store udfordring, nemlig medindflydelse og medinddragelse i den psykiatriske organisation for både professionelle og brugere. Overordnet set hænger det sammen med hele diskussionen om hvordan medindflydelsen på de offentlige institutioners rammer og indhold lokalt set skal være.

Og som jeg ser det er der et gevaldigt behov for dialogforaer, hvor alle de involverede kan mødes i fælles reflektoriske processer. Ellers bliver beslutningsprocessene for lange og for tunge og usamtidigheden i viden og information for stor.

Mit perspektiv i forbindelse med dette har været at eksperimentere med at udvikle store dialogforaer, der både sikrede viden, medindflydelse og handlekraft. «Tingmødet» er et eksempel på et sådant dialogforum.

I første del af denne artikel, «Tingmødet», vil jeg gennemgå de konkrete procedurer og forudsætninger for dette parlamentariske arbejdsforum, belyse det via korte casevignet-

ter, og samtidig præsentere udpluk af den teori, der har inspireret mig.

Et Valg: Arvefølgen

I løbet af 90'erne har vi oplevet et meget stort fokus på, at en psykisk lidelse ikke må medføre en forstening og ghettoficering. Hele debatten om «empowerment» – det at blive hjulpet til selvansvar og «recovery» – at undersøge hvad der hjælper fremad, vedrører dette felt. Dette perspektiv giver både klienter og professionelle store udfordringer.

Det medfører et stigende fokus på hvad frihed og valgmuligheder faktisk har af betydning for den enkeltes mulighed for at kunne cope med en psykiatrisk lidelse. Det at have valgmuligheder er betydningsfuldt for den enkelte. En del af det at have et valg og være medskaber af de rammer ens liv skal have, handler i høj grad også om at være med til at skabe de fællesskaber man gerne vil være en del af.

Der er mange gode sider ved hele recovery-debatten. Forskningsresultaterne har belyst, hvad vi egentlig godt har vidst, men har savnet dokumentation for, nemlig hvad der skal til for at bedre sig når man har en psykiatrisk lidelse. Bagsiden af medaljen er en bekymring for, at hele recovery-diskussionen (hvor meget håb den end kan give og hvor positiv den end kan være) som en konsekvens af hele den individuelle fokusering på en u hensigtsmæssig måde forstærker den nyliberalistiske idé om at enhver er sin egen herre og lykkesmed. Og at der er noget galt med ens egen evne til at kunne «heale sig selv» hvis man ikke kommer sig, selv om man har en psykiatrisk lidelse. Dette kan

medføre en tilbagevenden til den ensomhed og isolation som har præget tidligere tiders psykiatriske patienter.

Recovery – Bedring skal altid forstås i en ideologisk, kulturel og samfundshistorisk belysning.

For at imødegå denne individualisering, og for at udforske hvilke typer af fællesskaber nutiden kalder på og forstå behovet for livskvalitet i en meget bredere kontekst end kun den individuelle livshistorie, har jeg udviklet en narrativ metode jeg kalder «Arvefølgen».

Arvefølgen fokuserer på de forskellige generationernes historier og oplevelser og er med til at sætte hele historien om det psykiatriske felt i belysning. Ved at forstå sig selv som en del af en historie, kan man bedre begribe både hvor frihedsmulighederne og begrænsningerne er.

Der er eklatante generationsforskelle med hensyn til holdningen til, hvordan det bedste liv bedst udfoldes. De yngre medarbejdere og de yngre brugere som ikke har været underlagt de gamle institutioners magtfulde imperier på godt og ondt har andre livsmål og forhåbninger til fremtiden, end de ældre medarbejdere og brugere.

Jeg oplever for øjeblikket mange divergerende meninger i de psykiatriske organisationer mellem generationerne, om hvad der skal sættes fokus på at udvikle og hvad indholdet i organisationerne skal være. Faktisk oplever jeg for øjeblikket generationskonteksten som den vigtigste at forholde sig til.

Nogle gange vigtigere og langt mere helende at tale om end relationen bruger/professionel. Jeg betragter dermed også Arveføl-

gen som en recovery-metode der fokuserer på fællesskabernes historik i stedet for den individuelle historik.

Mit perspektiv i forbindelse med dette har været at arbejde med narrative metoder, der via historiefortælling kan give patienter, professionelle, pårørende m.v. et fælles fundament og en fælles forståelse af, hvad fortiden betyder for nutiden. Både hvad angår de konkrete organisationers historie, medarbejdernes historie, klienternes historie, de pårørendes historie, behandlingens udvikling, værdiernes udvikling.

Denne historiske kontekstualisering er efter min mening en forudsætning for at kunne arbejde med de gryende nye former for samarbejdsrelationer som denne menneskeliggørelse af tidligere ghettoficerede psykiatriske patienter medfører. Og det stærke fokus på ikke at blive del af en stigmatiseret gruppe som de unge psykiatriske brugere repræsenterer.

I denne artikel vil jeg som sagt præsentere en af disse metoder som jeg har døbt «Arvefølgen» fordi den særligt skærper den generationsudfordring psykiatrien står i mellem «gamle» (klienter og professionelle) som er vokset op i den gamle institutionsprægede psykiatri og de «unge» (brugere og professionelle) som har helt andre holdninger og værdier end de tidligere generationer.

I anden del af denne artikel «Arvefølgen» beskriver jeg, hvordan denne metode bygges op og underbygger ligesom ved afsnittet om Tingmødet metoden via casevignetter og udluk af relevant teori.

Tingmødet

Tingmødet er en gammel kendt nordisk metafor. I tidligere tider mødtes man på tinge. De vigtigste folk fra landsbyen stødte sammen ved landsbyens gadekær, hvor de sad på tingstene og diskuterede de vigtigste anliggender for landsbyen. Når man sad på de hårde sten varede mødet heller ikke unødigt længe, har jeg ladet mig fortælle. Og i rundkredsen er man i øjenhøjde med hinanden.

Tingmødet bruger jeg i dag som en metafor for et større dialogforum hvor samarbejdspartnere og brugere inviteres til en fremadrettet dialog. Denne metode er velegnet til at imødegå globaliseringens oversvømmende effekt og til at undgå ufrugtbare territoriale og faglige grænsedragninger mellem de forskellige professionelle bastioner og mellem brugere og professionelle. Desuden er Tingmødet med til at sikre tillid, refleksion og ansvar som en vigtig bestanddel af et samarbejde her i globaliseringens barndom.

Disse større dialogforaer er en nødvendighed i dag, hvor man godt kan skyde en hvid pind efter en implementeringsproces, hvis der ikke er foregået en bevidst styret involveringsproces undervejs. Jeg mener principielt ikke, man i dag kan arbejde med strategiske processer uden at etablere dette Tingmøde som et af de første skridt.

Tingmødet er ikke en evalueringsmetode, men en metode hvor gamle, nye og fremtidige samarbejdspartnere, brugere og pårørende, embedsmænd og politikere bliver inviteret ind til på samme tid at give deres besyv med vedrørende den pågældende organisations indsatsområder.

Invitationen er altid formuleret som en udstrakt hånd i forhold til samarbejde. Invitationen skal derfor være formuleret som et ønske om i fællesskab at kigge på de fremtidige indsatsområder, samarbejdsrelationer, om at få en fremadrettet feedback, og som et ønske om at lave nogle handleplaner, der kan være til gensidig glæde for alle.

Det er ekstremt vigtigt, at Tingmødet altid foregår i en *processuel strategisk kontekst*. Det er altså ikke storgruppe-møder, der iscenesættes, men dialogmøder. Med strategisk kontekst mener jeg, at den skriftlige invitation (der altid sendes ud i god tid), indeholder følgende:

- En redegørelse for hvorfor dette dialogmøde afholdes
- En gæsteliste dvs. en liste over de inviterede (ofte med en opfordring til at melde tilbage, hvis nogle af gæsterne synes, at der er personer, der også burde inviteres)
- En 3-4 spørgsmål som sætter fokus på det, værten ønsker der skal drøftes
- En procesplan for det videre forløb dvs. en helt præcis beskrivelse af og plan for hvordan det, der udvikles på Tingmødet iværksættes og følges op. Det kan f.eks. være, at det efter en bearbejdning lægges til høring i det sociale udvalg ell. lign. Det er vigtigt, at det fremgår af invitationen at det, der sættes fokus på, på dagen bliver bragt til handling
- Det er værten og hans portefølje, der er ansvarlig for dagen og for at bringe tingene videre.

På et psykologisk plan er formålet med Tingmødet at folk, når de går derfra:

- føler at de ting, der kan lette samarbejdet i fremtiden er blevet gennemdrøftet

- føler energi og stolthed ved den fælles udvikling
- føler at problemer kan løses i en konstruktiv dialog
- føler at der følger ansvar og handlinger med dialogen
- føler medansvar for de fremtidige fokusområder

Dialoger som Tingmødet, hvor et helt system og dets undersystemer bringes sammen, bliver mere og mere nødvendig. At skabe mulighed og tid til samtidighed i refleksionsprocesser er livsvigtige for fremtidens systemer. Derfor skal mange forskellige synspunkter inviteres ind. Inden jeg går over til konkret at fortælle om Tingmødets struktur og eksemplificeringer vil jeg dvæle et kort øjeblik ved de overordnede udviklingstendenser, der nødvendiggør de store dialogforaer.

Fra skakspil til Red Alert

Når jeg blot for nogle år siden i min nomadiske tilværelse som organisationspsykolog rejste rundt i psykiatrien, brugte jeg ofte udtrykket «at spille skak» om den strategiske forholdemåde og den måde samarbejdet foregik på. Forskellige strategiske manøvrer eller forandringsprocesser i forskellige dele af de psykiatriske organisationer var der sjældent reflekteret over i fællesskab. Hver enkelt organisation rykkede på sig og som i et skakspil fik disse manøvrer på et tidspunkt betydning for de andre, men denne betydning var sjældent diskuteret som et fælles ansvar. Det medførte i en periode tilstande af mistillid mellem samarbejdspartnerne og ofte u hensigtsmæssige rygtedannelser om «de andres» motiver.

Jeg vil gerne understrege, at selve det at være del af et politisk system på givne tidspunkter medfører skakspilslignende tilstande. Men skakspillets tidskontekst er til stede på samme tid nu som et helt andet spils tidskontekst, nemlig de hypermoderne strategiske computerspil af typen RTS-spil (Real Time Strategy). Et af disse strategispil hedder Red Alert og det er titlen på dette jeg bruger som metafor holdt op imod skakspillet.

Min 15 årige søn forklarede mig pointerne ved Red Alert således:

I Red Alert bygger man spillepladen op, mens man spiller. Spillet er konstant i bevægelse. I skak er der pauser mellem trækkene. I Red Alert er der ingen pauser. Hvis man som spiller f.eks. går på toilettet eller henter sig en cola, kan man være sikker på, at ens spillere er flyttet, og at selve spillepladen også har ændret sig, når man vender tilbage.

Man må fortløbende tale om spillereglerne, da formålet er at spillet holdes i gang. Det kræver, at man konstant må være forberedt på at sms'e eller på anden måde kommunikere om spillets regler, idet disse ofte må tages op til debat.

Nogle gange må man give de svage spillere et slags «Red Alert Handicap». Ligesom i golf. Der er ikke noget ved at spille med nogle, hvis de er for svage.

1. Spillepladen konstrueres, mens man spiller

I dag er der i høj grad tale om, at man i psykiatrien konstant må bevise sin legitimitet i stærk konkurrence med de andre sektorer. Det er derfor en rigtig dårlig taktik at være sig selv nok i de forskellige dele af psykiatrien. Forholdene i de andres strukturer har be-

tydning for helheden. I dag er det derfor vigtigere end tidligere at man har et konstant fokus på, hvordan man løser opgaverne sammen. Det kræver viden om og tillid til de andre.

2. Spillereglerne må aftales undervejs

I Red Alert må man endvidere fortløbende konstruere spillereglerne. Det kræver at alle slipper tastaturet på samme tid og kommunikerer om dette. Tingmødet er med til at sikre information og viden mellem systemerne. Og dermed være med til at skabe tillidsfulde relationer og samarbejdsaftaler i konkrete sammenhænge. Hvis dette ikke sker, kan man være sikker på, at samarbejdssystemerne avler paranoia, mistænksomhed og fjendtlighed lige med det samme og dette må engang imellem gøres helt konkret ved fysisk at være til stede på samme tid. Ellers ender vi som bindegale computernørdere uden realistiske forestillinger om hinanden. Tingmødet skal medvirke til at understøtte nysgerrighed om de andres diskurser.

3. Der skal udvikles et fælles fokus

I en del af de moderne RTs spil kaldet Counterstrike-spillene, spiller man sammen i grupperinger mod andre grupperinger. Det gælder derfor om at have et fælles fokus og ikke være optaget af alt muligt støj på sidenlinjen. Den samme udfordring står de psykiatriske institutioner i. Nemlig ikke at blive drænet for kræfter af for mange interne stridigheder eller af alt for mange overflødige samarbejds møder, der ikke fører til noget. Denne overflod af krav om forholdet sig til

alt og alle er nogle steder en bagside af den moderne organisation.

Tingmødets struktur

Case: Et dansk amt, Ringkøbing Amt, skulle arbejde med udviklingen af indsatsområder for psykiatrien i amtet for de næste fire år. I den anledning inviterede psykiatrichefen, hans stab og den politiske udvalgsformand alle der ønskede en stemme i den nye plan til at medvirke i en fem måneder lang proces, der blandt andet indeholdt to meget store Tingmøder. Imellem de to Tingmøder blev resultaterne af drøftelserne renskrevet og lagt på nettet således at alle kunne kommentere dem. De deltagende parter på de to Tingmøder var brugere, pårørende, pårørendeorganisationer, politikere, og ledere og medarbejdere fra både de kommunale og amtslige organisationer og frivillige organisationer.

Tingmøder kan være bygget op af forskellige former for dialogforaer alt efter den overordnede kontekst. I denne artiklen vil jeg beskrive tre typer af foraer: *markedspladsen, den tværorganisatoriske dialog og sommerengen*. Markedspladsen sikrer, at der er viden og tillid mellem systemerne. Den tværorganisatoriske dialog sikrer, at der er et fælles overblik og en retning. Sommerengen sikrer, at der er et fælles ansvar i forhold til helheden og en række fremtidige handlinger.

Markedspladsen

Det første, der er centralt at arbejde med under Tingmødet, er en introduktion af de lokale diskurser.

Case: I første runde blev følgende spørgsmål introduceret: Hvad taler man om for øjeblikket, hos os, når man taler om psykiatri?

Enten kan det gøres ved at man på forhånd har grupperet folk i de organisatoriske fællesskaber de kommer fra, f.eks. de frivillige organisationer for sig, kommunerne for sig m.v., og hvert bord efter en periode fremlægger deres drøftelser.

Men hvis det er systemer hvor kendskabet til hinanden er meget ringe, kan man gøre en lille smule mere ud af denne første runde. Det er den øvelse jeg kalder markedspladsen.

Halvdelen af de tilstedeværende rejser og besøger en person, de ikke kender med udgangspunkt i følgende type spørgsmål:

- *Hvad taler man meget om hos jer for øjeblikket når man taler psykiatri?*
- *Hvad er I stolte af lykkedes for øjeblikket hos jer?*
- *Hvad er det for nogle udfordringer I står overfor for øjeblikket?*
- *Hvad er allervigtigst for jer at få sat fokus på?*

Det er vigtigt at besøgene foregår ved at gæsterne oprigtig interesserer sig for dem, de besøger. Det er dem, der skal stille spørgsmålene, og de skal ikke fortælle om sig selv.

Når den ene halvdel af deltagerne har været på besøg, sætter de sig ned, og de får nu besøg og fokus på sig. Besøgene skal ikke vare mere end 15 minutter. Så fløjtes der og man skifter. I løbet af 1½ – 2 timer får selv en meget stor gruppe på denne måde et ret stort overblik over diskursen hos de forskellige samarbejdspartnere.

Herefter kommer næste runde af mar-

kedspladsen. Denne runde kalder jeg den opmærksomme spejling. Alle strukturer får nemlig her genfortalt den beretning om sig selv, som de har fortalt den til de andre.

Alle, der har talt med personer fra organisation x samles i en kreds i plenum og beretter hvad de hørte ud fra spørgsmålene:

hvad taler man meget om hos x for øjeblikket? m.v.

Bagefter samler alle der har talt med organisation y sig og genfortæller den beretning de hørte osv.

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

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

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

I mit arbejde med de forskellige samarbejdsrelationer, har jeg været meget optaget

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

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

Den engelske sociolog Anthony Giddens siger i sin bog *Modernitetens konsekvenser* følgende omkring tillid, som jeg synes er meget relevant i vores globaliserede verden.

Tillid er forbundet med fravær i tid og rum. Der vil ikke være behov for at have tillid til nogen, hvis vedkommendes aktiviteter konstant var synlige og vedkommendes tankeprocesser var gennemskuelige. Ej heller ville der være behov for tillid til et system, hvis funktioner var fuldstændig kendt og forstået. Det er blevet sagt, at tillid er en mekanisme, hvormed man kan håndtere andres frihed. Den væsentligste

betingelse for tillid er midlertidig ikke fravær af magt, men fravær af fuld information (Giddens 1999: 35).

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

Den tværorganisatoriske dialog

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

I store dele af det psykiatriske system er der nye måder at gøre tingene på, nye fagligheder, nye generationer flyttet ind i de gamle hævdvundne bastioner. I de første faser af disse sammenflytninger forsøger de nye strukturer altid at etablere sig via et oprør. Men senere kommer nødvendigheden af integration. Og det er denne integration den tværorganisatoriske dialog skal understøtte.

Den fase, hvor forskellige generationer af organisationer skal samarbejde, kræver en meget præcis form for refleksivitet, som ikke bare er en holden fast i tidligere tiders ritualer, erfaringer og værdier, men i meget høj grad er en integration både af det gamle, men også en integration af de nye tider, der er på vej.

«Hvilket postbud en due?»

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

Hver enkelt af strukturerne bliver bedt om, på et stykke papir, at stille spørgsmål omkring det fremtidige samarbejde til de andre strukturer.

Det gøres helt konkret ved, at man på et stykke papir skriver: Til x fra y og så fra et til flere spørgsmål. Derefter læses alle spørgsmål op i fællesskab, spørgsmålene deles ud, og de enkelte organisationer går ud og arbejder med, hvilke svar de gerne vil give.

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

Autopoiese: Refleksion som kærtegn

I mit arbejde med at udvikle metoder til at arbejde med en ordentlig refleksion, har jeg været meget optaget af de to chilenske biologer og neurofysiologer Humberto Maturana og Francisco Varela, der i 70erne og 80erne udviklede grundlaget for den tyske sociolog Luhmanns forståelse af systemers udvikling. De brugte kunstordet autopoiesis, som er sammensat af de to græske ord *autos*, der be-

tyder selv, og *poies*, der betyder at skabe. At forstå systemer som autopoietiske vil sige at forstå dem som selvrefererende og selvopretholdende systemer. *Hvis systemer skal forandres, skal det foregå via en kærlig spejling og tilpas feedback.* Hvis man krænker et system, trækker det sig sammen i forsvar, fuldstændig som en snegl, der trækker sig i sit sneglehus ved de mindste tegn på udefra kommende forstyrrelser.

Luhmann og de systemteoretiske folk har brugt metaforen autopoiese til at forstå den måde, hvorpå systemer eller organisationsformer på en måde er levende dannelser, som hele tiden fremstiller og opretholder sig selv. Samtidig med at komponenterne interagerer i en proces, er muligheden for at påvirke problemerne kun til stede, hvis påvirkningen sker ved en tilpas grad af kærlighed og forståelse.

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

Sommerengen

Den tredje del af Tingmødet er en arbejdsmetodik som er inspireret af bøgerne *Open Space Technology* (Owen 1997) og *Future Search* (Weisbord & Janoff 1995).

Det er en arbejdsmetode, hvormed store grupper i løbet af meget kort tid kan arbejde med udviklings- og handleplaner for fremtiden. Deltagerne bliver på dette tidspunkt i processen delt i tre grupper: blomsterne, humlebierne og sommerfuglene.

Blomsterne er dem, der bliver faste og stationære.

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

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

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

Desuden kan der være spørgsmål om-

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

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

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

Det, der er kunsten, når de større grupper skal arbejde med temaer er, at folk hele tiden går derhen, hvor deres energi er. I en storgruppe, hvor mange organisationer skal arbejde sammen, er det vigtigt også at få den erfaring, at man kan ikke have indflydelse alle vegne. Der hvor ens indflydelse er bedst brugt, er der, hvor man brænder for noget, er nysgerrig og har erfaringer, og der hvor man

også i fremtiden godt kunne tænke sig at lave et konstruktivt arbejde. Det viser sig ofte ved denne måde at lave workshop på, at de grupper der bliver nedsat, meget ofte også kan være fremtidige grundpiller i det fortsatte udviklingsarbejde mellem organisationerne.

Denne metode «Tingmødet» er i høj grad et forsøg på at arbejde organisationspsykologisk inspireret af Bakhtin: Via dialogisering af forskellige diskurser præsenteres de værdiladede billeder af psykiatrien i tid og rum.

Gennem podning og krydsning af de adskilte diskurser befrugtes samarbejdet forhåbentligt.

Alle diskurserne bringes i dialog med hinanden som i et slags eksistentielt parlament.

Arvefølgen

«Arvefølgen» er en metafor for en historiefortællingsmetode, hvor de forskellige generationer beretter om deres liv i organisationen. Det er fortællingerne om sejre og nederlag, om tvivl og håb og om ønskerne for fremtiden.

Hver generation har vidt forskellige idéer om mange elementer i en organisation: Strategiernes relevans, fælleskabets betydning, forholdet mellem gruppen og individet, feedback, uddannelsens betydning, tolkning af magt og sidst men ikke mindst forholdet til magt og udvikling

I min udvikling af denne måde at have dialoger på stødt jeg på Michael Whites tankevækkende mådet at iscenesætte hvad han kalder «definitoriske ceremonier»: Vigtigheden af at historier bliver bevidnet i en «ceremoni» hvor de fortalte historier gøres til gen-

stand for en selvrefleksiv bearbejdning inden de tales åbent om. Bevidningsgruppen inviteres til at respondere på den oprindelige fortælling med en refortælling, en dekonstruktion og samtidig rekonstruktion. I disse refortællinger er det et vigtigt formål at gøre beretningerne rigere, at på den tankevækkende Michael Whiteske facon «gøre tynde historier rigere og tykkere» så grænserne for fortolkningerne udvides og beriges (White 1997 og 2000).

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

I traditionelle kulturer ærer man fortiden, og symboler værdsættes, fordi de rummer og bevarer generationers erfaring. Tradition er en måde, hvorpå man integrerer den refleksive handlingsregulering med samfundets tid-rum-organisering. Den er et middel til at håndtere tid og rum – et middel, der besætter en bestemt aktivitet eller erfaring ind i en kontinuitet af fortid, nutid og fremtid, som hver især struktureres af tilbagevendende sociale praksisser. Tradition er ikke fuldstændig statisk, idet den må genopdages af hver ny generation, efterhånden som denne får den kulturelle arv overdraget fra foregående generationer. Tradition modsætter sig ikke forandring, men er snarere forbundet med en kontekst, hvor der er få adskilte tidsmæssige og rumlige markører, hvorigennem forandring kan antage en meningsfuld form (Giddens 1990: 38).

Inspireret af både Whites idéer om bevidningsceremonier arbejde og Giddens' tanker om at traditioner skal overleveres i en rituel ramme for at have betydning, har jeg udviklet metoden «Arvefølgen».

Logistikken: Herfra min verden går

Jeg har arbejdet med Arvefølgen i organisationer med fra fem til hundrede deltagere. Det første skridt er, at alle tilstedeværende – både medarbejdere og brugere – bliver bedt om at stille sig op i en lang række. Denne rækkes rækkefølge er afhængig af hvornår man blev tilknyttet det psykiatriske system. Derefter inddeles alle de tilstedeværende i «generationer». De enkelte generationer kan være meget forskellige i størrelse.

Spørgsmålene: Tider skal komme, tider skal henrulle

Det næste skridt i Arvefølgen er, at hver eneste generation går ud og arbejder med at reflektere over en række spørgsmål som er nedskrevet på et stykke papir på forhånd. Disse spørgsmål er aldrig spørgsmål jeg som organisationspsykolog finder på alene, men spørgsmål jeg typisk har udarbejdet sammen med en forberedelsesgruppe. Spørgsmålene skal dog tematisk dække forskellige typer af områder, som jeg vil gennemgå i det følgende.

A: Min hjemstavn

- Hvor kom jeg fra?
- Hvad skulle / ville jeg her?
- Havde jeg hørt noget om den her organisation på forhånd?

Det interessante ved disse spørgsmål er, at igennem generationerne kan man tydeligt høre forskel på, hvorfor man lod sig ansætte i en organisation. For mange af de ældre medarbejders vedkommende har det handlet om, at organisationen havde et ry for at være en god, sikker og stabil arbejdsplads. Og for mange af de ældre brugere, fordi der ikke var noget valg. Mens det bliver tydeligere og tydeligere, når man kommer igennem generationerne, at der også er andre grunde til at en medarbejder i dag vælger organisationer. Disse valg handler om organisationens ry og renommé og den professionalitet, uddannelse og oplæring der tilbydes osv.

B: Arven: Hvad arvede vi?

- Hvad arvede vi som generation med hensyn til struktur og rammer?
- Hvad arvede vi som generation med hensyn til ledelse, ansvar, forpligtigelser, måder at tage beslutninger på, magtstrukturer, værdier, holdninger til brugere og professionelle, samarbejdsrelationer osv.?

Case: I en organisation hvor jeg arbejdede med denne proces, blev det meget tydeligt, hvordan de enkelte generationer af medarbejdere og brugere (tidl. klienter på psykiatrisk hospital) havde delt noget, der var tidsypisk. Både de ældre brugere og de ældre medarbejdere kunne fortælle om de rutiner og de magtforhold de var del af dengang. Et strengt hierarkisk system hvor man adlød de øverste i hierarkiet hvad enten man var medarbejder eller klient. Der blev også fortalt historier om hvordan man lavede oprørsbevægelser og kæmpede imod autoriteterne. Da de ældre medarbejdere g brugere minde-

des disse historier og fortalte dem i plenum, var der flere af de yngre medarbejdere og brugere der kom til at grine ... de forstod nu bedre baggrunden for det, der stadigt kendetegnede denne generation: en aldrig slumrende konstant oprørtrang og kamp mod magten og systemet. Ligegyldigt om man var bruger eller professionel.

C: Sagerne og legenderne

- Hvad har vi været med til at skabe, udvikle og påvirke som generation?
- Hvad er vi specielt stolte af?
- Når vi kigger tilbage, hvad er det så for en udvikling, som vi synes at vi har bidraget til og haft vores fodaftryk med hensyn til?
- Hvad vil vi som generation specielt gerne huskes for?
- Er der nogle af de ting, som vi har været med til at skabe, noget arvesølv, som vi synes er på tide bliver hentet frem og pudset op igen?
- Hvilke nederlag, skuffelser og bristede forhåbninger har vi som generation haft når vi kigger tilbage?
- Er der noget vi ville have gjort anderledes i dag?
- Er der noget vi ville have kæmpet lidt mere for?
- Hvad har vi lært som generation af de sejre og nederlag vi har gennemgået?
- Er der noget der er en vigtig viden for de andre generationer i organisationen?

Disse spørgsmål er vigtige og handler om de enkelte generationers evne til at reflektere over sig selv, som det man nu er blevet til. De sejre man har haft, det man har været med til at skabe, det man er stolt af. Men også det

som ikke lykkedes for en og de nederlag man har haft.

Når historierne om nederlagene og skuffelserne også skal fortælles, er det for ikke at blive medlem af det jeg kalder opblæsthedens vagtparade, som er en måde ikke at se realiteterne i øjnene. Jeg er som organisationspsykolog meget optaget af at være med til at arbejde med eksistentielle temaer som «forgængelighed», «frihed», «ansvar», ja, alle de eksistentielle dilemmaer som organisationer altid har haft, hvor noget er lykkedes, noget har man kunnet, noget ærgrer man sig over og noget har man lært undervejs. Det at man kan arbejde med, at der kan tales om disse ting i organisationer, så de hverken forties, forløjes eller puttes ind i skabene, er en vigtig del af en historie.

Spørgsmålet om arvesølvet og sølvtøjet er faktisk et yderst relevant spørgsmål i dag. Det interessante er, at det er her, at flere af generationerne på en eller anden måde mødes. Det er som om at nye generationer og bedste-forældre-generationen mødes i nogle betydningsfulde idéer om, hvad det fremtidige fællesskab skal gå ud på.

I de offentlige organisationer er det også her, at man tydeligt kan mærke, hvad det er for nogle politiske ideologier man har været optaget af og er kommet med fra de uddannelsesinstitutioner og den politiske ideologiske kampånd, der har været til stede i samfundet. Og også de politiske ideologier, der har præget ideologien omkring brugerne.

D: Ansvar for fremtiden

- Hvad kalder fremtiden på?
- Hvad kalder den nære fremtid på?
- Hvad kalder den fjerne fremtid på?

- Hvad kalder samarbejdspartnerne på?
 - Hvad kalder brugere, pårørende, professionelle på?
 - Hvad kalder organisationen på?
 - Hvad kalder tiden på?
 - Hvad kalder fagligheden på?
 - Hvad kalder professionaliteten på?
- Osv.

E: Lederskabet

- Hvis det var den her generation, der nu skulle lede organisationen de næste par år, hvad ville I så være særligt opmærksomme på?
 - Er der noget I meget hurtigt ville lave om?
 - Er der noget som I på længere sigt ville begynde at arbejde med?
 - Hvad ville I være opmærksomme på at bevare?
 - Hvilke dilemmaer ville der være ved at lede den her organisation?
- Osv.

Bevidningsceremonien

Når alle grupperne har arbejdet med disse spørgsmål hver for sig, mødes de alle i plenum og hver gruppe fortæller deres historie uden afbrydelse, mens de andre lytter på og overvejer, hvad de kommer til at tænke på i deres egen historie, mens de lytter til de andre.

De her refleksioner må aldrig være noget som man kun har syv-otte minutter til pr. gruppe, så ødelægges hele Arvefølgens dynamik og poesi. Man kan høre en knappenål falde til jorden, mens de enkelte grupper er oppe at fortælle om deres historie. Der skal bruges den tid, der er nødvendig for at der kan ske en fordybelse.

Imens de enkelte grupper er oppe, skal alle deltagerne tænke over følgende:

- 1 Hvad er interessant ved de enkelte generationers historie?
- 2 Hvad er påfaldende?
- 3 Hvilke overvejelser fik man selv?
- 4 Hvad kom man til at tænke over i forhold til sin egen situation ved at høre de enkelte grupper?

Det tværoranimatoriske fællesskab

Når alle grupper har været oppe, deles organisationen op, således at grupperne nu samles på tværs af organisatoriske generationer. Hvis der f.eks. har været dannet otte generationer, så er der en repræsentant fra hver generation der går sammen og nu danner en gruppe. Disse grupper sender jeg ud for at lave den anden refleksion, der handler om præcis de spørgsmål de skulle overveje undervejs. Hvad synes de var interessant, hvilke tanker har det selv givet dem, og hvad kan være meget vigtig at sætte fokus på i forhold til fremtiden?

Afslutning

Med tolkningen af historierne som baggrund sættes der nu fokus på fremtiden. Alt efter hvilke udviklingstemaer der rører sig i organisationerne, er det der fokus nu er. Min erfaring er, at historierne om arvefølgen skal være en ouverture og man skal bestemt ikke vride og vende beretningerne. Tværtimod. Enhver tænker sit. Men alle tilstedeværende har fået en dybere forståelse for det fællesskab, de er del af.

Jeg vil slutte min artikel med et citat fra den polske sociolog Zygmunt Bauman som på eksemplarisk vis illustrerer vor tids dilemma mellem sikkerhed og/eller frihed.

Det har sin pris at nyde det privilegium at være med i et fællesskab, og den pris er kun ubetydelig, ja tilmed usynlig, så længe fællesskabet forbliver i drømmen. Prisen betales i frihedens valuta, skiftevis kaldet autonomi, retten til selvhævdelse, retten til at være sig selv. Uanset hvad man vælger, opnår man noget og mister noget andet. At gå glip af fællesskabet er ensbetydende med at miste sikkerhed; har man held til at opnå en plads i fællesskabet, vil man snart miste frihed. Sikkerhed og frihed er to lige dyrebare og eftertragtede værdier, der kan være mere eller mindre afbalancerede, men næppe føre en fuldkommen harmonisk sameksistens. Vi kan ikke være menneskelige uden såvel sikkerhed som frihed, men vi kan ikke have begge dele på samme tid og i en grad, vi finder fuldt tilfredsstillende. Det forhold giver ingen grund til at holde op med at forsøge (hvad vi da heller ikke ville gøre, selvom det gjorde). Til gengæld er det en påmindelse om, at vi aldrig må tro, at de skiftende og midlertidige løsninger ikke har behov for at blive set yderligere efter i sømmene eller ikke kan have gavn af endnu en korrektion (Bauman 2002: 10–11).

NOTER

- 1 Et af de store diskussionspunkter som socialpsykiatrien medførte med sin afstandtagen til hospitalpsykiatrien i dens første konsolideringsfase var spørgsmålet om benævnelsen af personen med en

psykisk lidelse. «Patient»- og «klient»-begrebet gled ud til fordel for «bruger»-begrebet, altså en benævnelse for dem, der var «kunder» i socialpsykiatrien benævnt «brugere» af psykiatriske ydelser. Eftersom jeg sætter fokus på denne kunderelation har jeg de fleste steder i min artikel valgt benævnelsen «brugere».

- 2 Via Videnscenter for socialpsykiatri's hjemmeside: www.socialpsykiatri kan man linke til hele debatten om recovery.

Litteratur

- Ackroyd, S., Thompson, P. 1999: *Organisational Misbehaviour*. Sage.
- Agazarian, Y., Peters, R. 1981: *The Visible and Invisible Group*. Karnac Books, London.
- Augsburg, T. 2002: Det globale gennembrud. Salman Rushdies *De Sataniske Vers* som global dannelsesroman – i lyset af Mikhael Bakhtins romanfilosofi. Cand.phil.-speciale ved Institut for Litteraturvidenskab.
- Andersen, N.Å. 1999: Diskursive analysestrategier. *Nyt fra Samfundsvidenskabernes*.
- Andersen, N.Å., Born, A.W. 2001: Kærlighed og omstilling. *Nyt fra Samfundsvidenskabernes*.
- Andersen, T. 1994: *Reflekterende processer. Samtaler og samtaler om samtalerne*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Arendt, H. 1970: *On Violence*. Harcourt Brace & Company, London.
- Barker, P. 1985: *Using Metaphors in Psychotherapy*. Brunner/Mazel Publishers, New York..
- Bauman, Z. 1998: *Globalisering*. Hans Reitzels Forlag.
- Bauman, Z. 2002: *Fællesskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Bordum, A., S.B. Wenneberg (red.) 2001: *Det handler om tillid*. Samfundslitteratur.
- Boscolo, L., Bertrando, P. 1998: *Genom Tidens lins*. Mareld.
- Bourdieu, P. 1994: *Af praktiske grunde*. Hans Reitzels Forlag.
- Christensen, J.P., Due, J., Knudsen, T., Tamm, D. 1997: *Politikere og embedsmænd*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Braidotti, R. 1994: *Nomadic Subjects*. Columbia University Press, New York.
- Denning, S. 2001: *The Springboard*. Butterworth Heinemann.
- Dentith, S. 1995: *Bakhtinian Thought*. Routledge, London & New York.
- Foucault, M. 1977: *Overvågning og straf*. Rhodos Radius Gammelgaard, J. 1993: *Katharsis*. Hans Reitzels Forlag.
- Giddens, A. 1990: *Modernitetens konsekvenser*. Hans Reitzels Forlag.
- Giddens, A. 1991: *Modernitet og selvidentitet*. Hans Reitzels Forlag.
- Giddens, A. 1992: *Intimitetens forandring*. Hans Reitzels Forlag.
- Harvard Business Review* 2001: On Managing Diversity. Harvard Business School Press.
- Hildebrandt, S., Klausen, K.K. 2001 (red.): *Offentlig ledelse på Dagsorden*. Børsens Forlag.
- Luhmann, N. 1999: *Tillid*. Hans Reitzels Forlag.
- Nitsun, M. 1996: *The Anti-Group*. Routledge.
- Nordstrom, K.A., Ridderstråle, J. 1999: *Funky Business*. Book House Publishing.
- Owen, D. 1994: *Maturity & Modernity*. Routledge.
- Owen, H. 1997: *Open Space Technology*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Riesling, A. 2002: Designing a Community of Practice: Innovation and Learning in Large Groups. *Organisational Theory and Practice Scandinavian Journal of Organisational Practice*, 12, 2.
- Rorty, R. 1997: *Achieving our Country*. Harvard.
- Rorty, R. 1999: *Philosophy and Social Hope*. Penguin Books.
- Schultz, E. 1998: *Frihed og bånd i menneskelivet*. Dansk Psykologisk Forlag
- Sennett, R. 1998: *The Corrosion of Character*. Norton.
- Skårderud, F. 1998: *Uro – en rejse i det moderne selv*. Tiderne Skifter.
- Strasser, F., Strasser, A. 1999: *Existential Time-Limited Therapy*. Wiley & Sons Ltd.
- Strøier, V. 2000: Tingmødet: Organisationsudvikling i socialpsykiatrien. In: Larsen, H.D. (red): *Når rejsen er målet. Metoder i socialpsykiatrisk praksis*. Videnscenter for socialpsykiatri.
- Strøier, V. 2003: Fra skakspil til Red Alert: Offentlig ledelse i dilemmaernes tid. In: Digmann, A., Dall, M.O. (red.): *Offentlig ledelse i udvikling*. Børsen.
- Strøier, V. 2003: Offentlige organisationer i dilemmaernes tid: Da enterne løftede kronerne og begyndte at vandre. In: *Erhvervspsykologi vol. 1 nummer 1, marts 2003* Psykologisk forlag
- Thielst, P. 1993: *Det onde. Et menneskeligt problem*. Gyldendal.
- Topor, A. m.fl. 2002: *Vendepunkter. Et nærtstudie af vendepunkter for mennesker der er kommet sig efter alvorlig sindslidelse*. Videnscenter for socialpsykiatri.
- Thyssen, O. 2000: *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal.
- Weisbor, M.R., Janoff, S. 1995: *Future Search*. Berrett-Koehler Publishers.

White, M. 1997: 4. Definitional Ceremony. In: *Narrative of Therapist lives*. Dulwich Center Publications.

White, M. 2000: 4. Reflecting – team work as definiti-

onal ceremony revisited. In: *Reflections on narrative practice – Essays and interviews*. Dulwich Center Publications.

Summary

VIBE STRØIER

In the context of the term "*Heteroglossia*" two different dialogical methods are introduced concerning the involvement and empowerment of both clients and professionals in psychiatric organisations. The first method, the "Ting-meeting", is a metaphor for a bigger dialogical forum where professionals, clients, their relatives and politicians meet to discuss the future. The purpose of this meeting is to avoid time-consuming and exhausting arguments between groups and positions. The method is an answer to a specific movement in the sector: the move from the game of chess to the game of Red Alert, which demands new ways of thinking of a parliamentary process.

The second method, "*The Heritage*", is a metaphor for a specific way of organizing a dialogue between generations to investigate the different hybrids of discourses in order to be able to witness each generation and give voice to different forms and ways of handling freedom.