

Rhizom møde-modellen

Brian Due, Ph.d., Institut for Nordisk og Sprogvidenskab, Københavns Universitet.

Ideudviklingsprocesser er ofte ineffektive. Mange medarbejdere bruger for meget af deres tid på at holde møder hvor de drøfte ideer der er uoriginale, og som aldrig bliver til noget. Det er ærgerligt, for potentialet er stort. I denne artikel præsenteres en række af de udfordringer ideudviklingsprocesser står overfor, og der tilbydes et redskab der tager udgangspunkt i den centrale metafor om rodnettet kaldet rhizomet.

Innovation kan og bør foregå på alle niveauer i organisationer. Men hvad end der er tale om radikal eller inkrementel innovation der retter sig mod produkter, varer, services, processer, logistiske løsninger, markedsføringer, organisatoriske strukturer, forretningsgange, osv. er udgangspunktet altid den første diffuse fase kaldet *the fuzzy front end* (jf fx Groenendijk, 2009). Implementerbare ideer har altid et afsæt i spæde skæve ideer, der er blevet udviklet gennem kognitive og sociale processer. Og derfor er det helt centralt at deltagerne har redskaber til at håndtere denne første kaotiske fase hvor ideerne fødes og formgives. Selv de dumme eller mest ubetydelige ideer har nemlig potentialet i sig for storhed. Men alt for ofte bliver ideer dræbt ved første øjekast fordi de ikke lige ser ud til at være realiserbare. En ide fremsættes, vurderes og forkastes. Det er en vanskelig proces, som allerede Nietzsche så klart da han sagde:

Vi nægter ofte at acceptere en idé, udelukkende fordi det tonefald, hvormed den udtrykkes, ikke tiltaler os.

Resultatet er, at ideudviklingsprocessen ikke udfoldes som en frugtbar social konstruktionsproces, men som en triviell række af monologer. Med rhizomet som styrende redskab bliver det omvendt muligt at holde fast i og udnytte potentialet fra selv de mest usandsynlige ideer fremsat i det mest ligegyldige tonefald. Denne artikel viser hvordan det er muligt. Først ved at præsentere mødet som et interessant socialt fænomen. Dernæst ved at præsentere rhizom-modellen. Og endelig ved at præsentere de væsentligste udfordringer og redskaber og løsninger. For at sætte scenen kan disse udfordringer her kort beskrives.

Problemet er, at

- ideudviklingen ikke har organisatorisk opbakning
- medarbejderne ikke forbereder sig
- ledelsen er mangelfuld eller dårlig
- deltagerne ikke er på "bølgelængde"
- ingen tør sige noget ukonventionelt
- kollektive monologer og positionerings-kampe fylder meget
- ingen tager ansvar for at samle op og uddelegere opgaver

Forskningen der ligger til grund for disse iagttagelser viser ikke, at alle problemer kan være eller er til stede på samme tid. Flere problemer er gensidigt inkonsistente. Problemerne skal altså ses som enkeltstående fænomener.

De ydre strukturer

De første to udfordringer er vigtige, men vil ikke blive diskuteret i denne artikel da de ikke kan løses med Rhizom-modellen. Rhizom-modellen virker på mikroniveau under møder i forhold til dets indre strukturer. Men man må have en række ydre strukturer in mente. For møder er aldrig isolerede enheder. De er tæt vævet ind i en organisatorisk hverdag, hvor selv den mest eksemplariske ideudviklingsproces kan være frugtesløs på grund af organisatorisk træghed, ledelsesmæssig modstand mod ideerne eller indbyrdes kampe mellem afdelinger. Det er en central udfordring der kræver forandring af hele organisationskulturer. Det er ikke en udfordring der kan løses i det enkelte mødelokale.

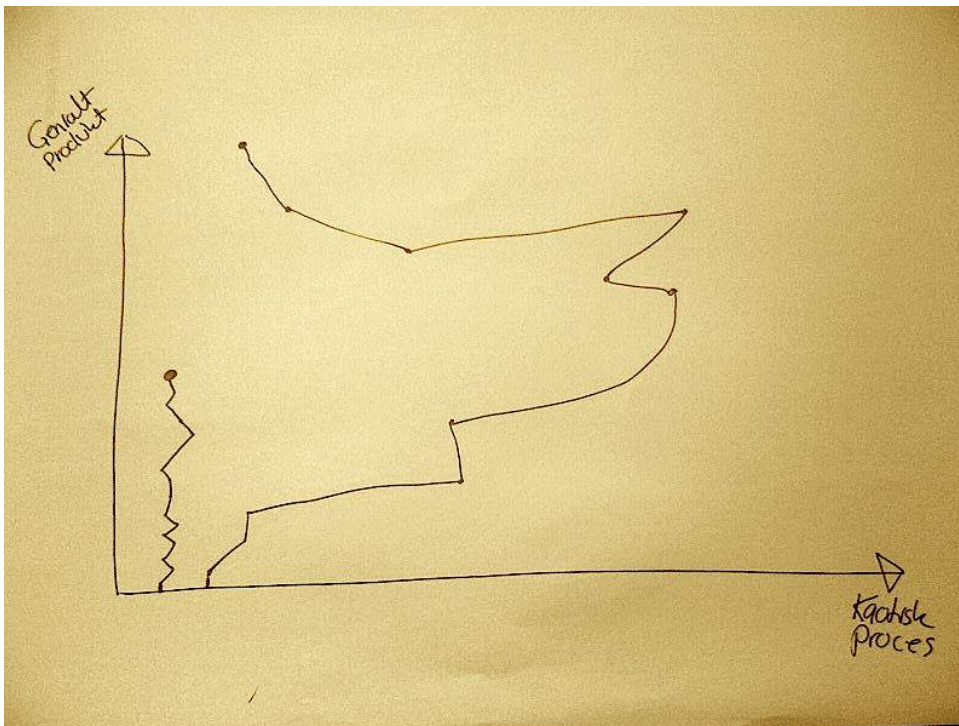
En anden helt centralt barriere er medarbejderes idealiserede opfattelse af ideudvikling. Aristoteles slog fast, at ud af intet kommer der intet (*ex nihilo*). Men tilsyneladende tror mange medarbejdere, at processen af sig selv generere nye ideer. Og nye ideer bliver der udviklet, men de har altid deres rod i eksisterende viden. Og ideudviklingsprocesser bliver ikke bedre end det vidensniveau der er til stede og bliver ekspliciteret i mødelokalet. Møder medarbejdere uforberedte op uden ny viden i form af genstande, dokumenter, data, artikler, undersøgelser, erfaringer, etc. går ideudviklingen også i selvsving omkring eksisterende ideer, og har svært ved at løfte sig ud over det trivielle niveau. Den eneste løsning er at opfordre medarbejdere til at forberede sig grundigt. Det kræver et overblik over de ydre strukturer; over hvilke møder der holdes hvornår af hvem og hvilken viden der skal til for at løfte ideudviklingen. Hvordan den nye viden så kommer i spil i situationen, er en helt anden sag. Det er her Rhizom-modellen bliver et frugtbart redskab. Før den bliver præsenteret er det imidlertid nødvendigt med en mere præcis forståelse af, hvad møder er og kan.

Mødet er omdrejningspunktet

Der findes mange forskellige slags møder. Der findes virtuelle møder, beslutningsmøder, statusmøder, informationsmøder og ideudviklingsmøder. Hvert møde er godt til sit eget formål. Diskrepans mellem mødetype og formål er omvendt årsag til stor frustration. En frustration der også skal ses i lyset af den generelle historiske udvikling, hvor virksomheder er gået fra at være hierarkisk organiserede til i dag at være flade teambaserede organisationer, hvad der har betydet at mængden af møder også er eksploderet (Scott, 2002). Møder er i dag helt centrale omdrejningspunkter for virksomheders håndtering, distribution og konstruktion af den vigtige ressource: viden.

Hvor det før var chefen der fik ideen og bad medarbejdere implementere den, er ideudvikling og beslutningsprocesser generelt, ofte en social og demokratisk proces der udfoldes under møder. At holde alle disse møder er dyrt. Allerede i slutningen af 70'erne viste amerikansk forskning at møder koster op mod 15 % af de samlede personaleomkostninger (Seibold, 1979). Flere og flere medarbejdere tilbringer op mod 80 % af deres arbejdsdag i mødelokalet (Volkema & Niederman, 1996). En stigende mængde forskning peger samtidig på, at mange medarbejdere oplever frustration over for mange og for ineffektive møder (fx Luong, 2005). Bedre møder er derfor nødvendigt, og potentialet er stort. For mange af udfordringerne er forholdsvis simple at beskrive. Med god vilje er de også simple at løse.

Ved ideudviklingsmøder er det specielt nødvendigt, at afsætte tid og mental tålmodighed til de åbne processer. Og det er nødvendigt at have tillid til, at længerevarende processer, der ikke umiddelbart peger mod realiserbare løsninger, faktisk kan føre frem til uforudsete bedre løsninger. Som denne tegning prøver at illustrere:



Selvom man tager en omvej (th) og kommer ud i den kaotiske proces, hvor ingen helt har overblik over om det man taler om kan bruges til noget, viser det sig alligevel i denne eksemplariske situation, at processen fører frem til et bedre resultat, end hvis deltagerne havde gået den mere lige vej frem (tv) – rent hypotetisk.

Møder er sociale begivenheder

For at forstå hvad der sker under et ideudviklingsmøde, er det også vigtigt at forstå, hvordan interaktion udfoldes som sociale begivenheder, hvor medarbejderne kommunikerer med tale, krop og brug af genstande som papir, pen, whitboards i et afgrænset fysisk rum med borde og stole der står på bestemte måder. Man siger, at der er en bestemt *kontekstuel konfiguration* (Goodwin, 2007) der har betydning for hvordan deltagerne opfatter situationen. Sker der en forandring i konfigurationen hvis fx en medarbejder forlader rummet, eller at man vælger at stå op ved tavlen sammen, sker der også typisk en forandring i den måde deltagerne orienterer sig mod hinanden og ideerne på. Et brud i kommunikationen kan føre mod nye erkendelser.

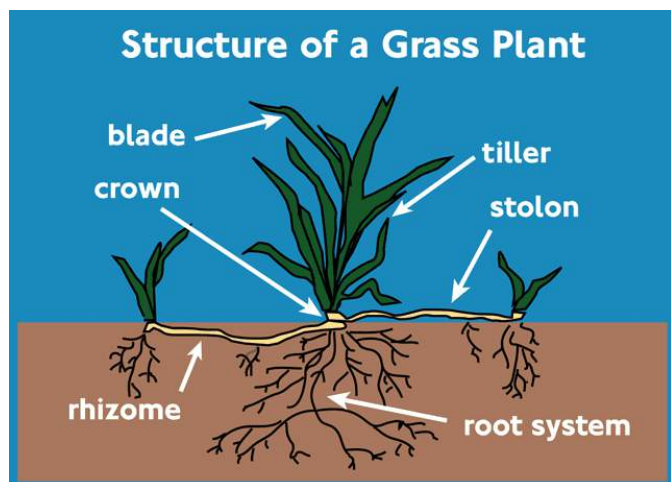
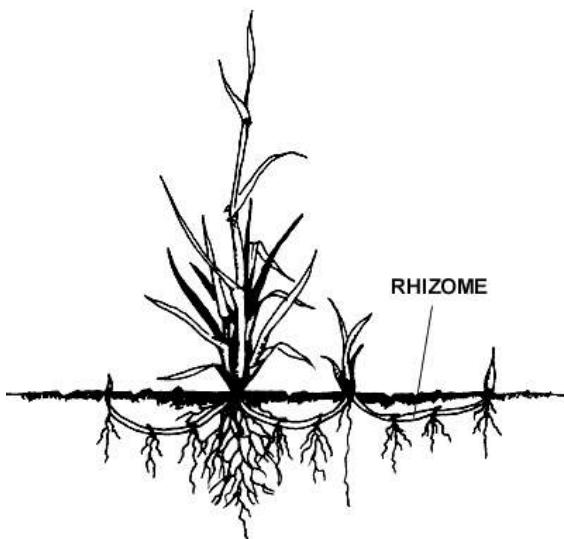
Kommunikation foregår ud fra et turtagningssystem, hvor deltagere som hovedregel taler på skift (undgår at tale i munden på hinanden) og orienterer sig mod hinandens talebidrag (jf Sacks, Schegloff, & Jefferson, 1974). Men på trods af denne orden sker der alligevel store forskydninger og radikale skift i emner og temaer inden for bare et par minutter. Samtaler er sjældent tematisk stringente. Til gengæld er de stringent sekventielt organiserede. Det vil sige, at de er fremadskridende, og at deltagere orienterer sig mod tidligere sociale handlinger som baggrund og

platform for kommende sociale handlinger. Det betyder kort sagt, at samtaler har potentialet til at udvikle sig systematisk som samproduktioner - idealistisk set. I praksis er kommunikation en langt vanskeligere sag. Det viser ideudviklingsprocesserne kun alt for tydeligt.

Det helt store problem er grundlæggende set, at deltagere er dårlige til selve substansen i ideudviklingen, nemlig at *udvikle ideen*. Deltagere fremsætter typisk ideer, der bagefter bliver vurderet og vedtaget eller afvist. Den egentlige kreative konstruktionsproces, hvor deltagere bygger videre på ideen og udvider og forfiner den, er en kompliceret kommunikativ proces, der kræver forståelse for hvordan kommunikationen fungerer, og hvordan den praktiseres bedst. Sekventialiteten i samtalen kommer dermed oftere til at bestå i, at medarbejdere griber en pointe fra tidligere til at associere videre i en helt anden personlig interessant retning. Det betyder, at en masse enkeltstående uudviklede ideer står tilbage og blafre ubestemmeligt når mødet slutter. En løsning kan være at bruge Rhizom-modellen. Så lad mig nu forklarer hvad den går ud på.

Rhizom-modellen

Det er den franske filosof Gilles Deleuze og psykoanalytiker Félix Guattari der har introduceret rhizomet som teoretisk begreb¹. Et rhizom er et biologisk udtryk for et særligt rodnet der kendetegner fx skvalderkålen. Til forskel fra rodnettet i et træ, der kun udvikles vertikalt, udvikles rodnettet i skvalderkålen også horisontalt. Her er to billeder af en rhizom-plante:



Som det ses skyder planten i alle mulige retninger. Der er plantens blade og rodsystemet der går på den vertikale linje, og der er nyplantninger der går på den horisontale linje. Jeg vil bruge rhizomet

¹ Rhizomet bliver beskrevet i bogen *Tusind Plateauer* (2005). Bogen udkom første gang i 1980 i Frankrig med titlen *Mille Plateaux*. Det var andet bind i et tobindsværk med undertitlen *Kapitalisme og skizofreni*, hvor førstebindet *Anti-Ødipus* (en kritik af bl.a. 68'ernes Marx-Freud syntese) udkom i 1972.

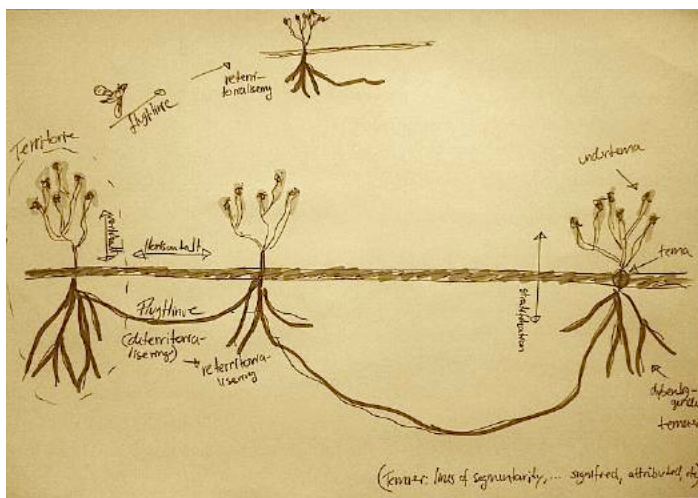
som et billede på, hvordan samtaler foregår og samtidig som et redskab til at arbejde med kreativt kaos og orden på samme tid².

Man kan med Deleuze og Guattari sige, at den enkelte plante udgør *territoriet*. De stængler der forskydes fra planten og danner nye planter er *flugtlinjer* der *detritorialiserer*. I det samlede billede af planter der skyder og vokser er der ikke en egentlig midte, men derimod mere en kompleks *multiplicitet*. Som sådan består planten mest af alt af linjer i forskellige retninger og i forskellige lag (*strata*). Som de beskriver:

Every rhizome contains lines of segmentarity according to which it is stratified, territorialized, organized, signified, attributed, etc., as well as lines of deterritorialization down which it constantly flees. (Deleuze & Guattari, 2004, p. 10)

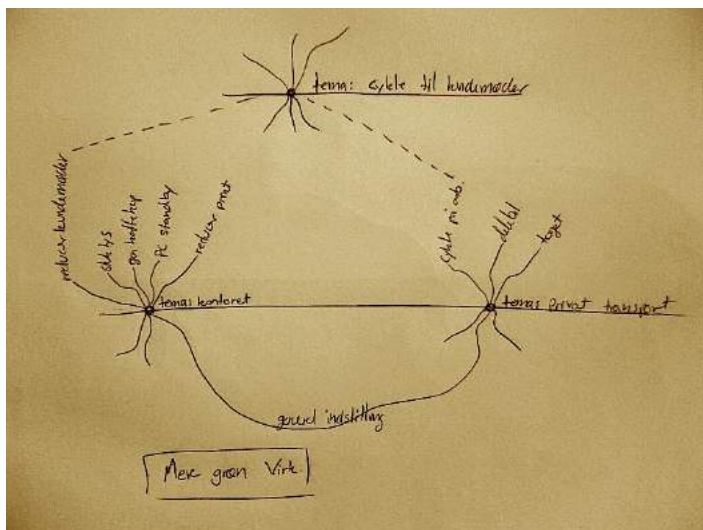
Deleuze og Guattari knytter en del flere begreber og betydninger til rhizomet, men det her præsenterede er tilstrækkeligt til at forstå, hvordan denne type plante er et billede på samtaler. For samtaler bevæger sig nemlig også langs linjer uden egentlig at have en midte. Samtaler er aldrig lukkede systemer i sig selv, men har altid flugtlinjer til andre pointer, andre situationer, andre tider, andre mennesker. Samtaler forskyder sig imellem temaer (territorier), og består af forskellige forståelseslag (*strata*). Samtaler foregår både med tale, krop og genstande og dermed langs forskellige linjer på samme tid. Samtaler ændrer nogle gange helt karakter på et øjeblik, og forskydes pludselig over i nye temaer. Som planterne der er enheder og adskilte men dog samtidig indfildrede i hinanden, er (selv radikalt) forskellige samtaleemner også enheder der kan have den simpleste forbundethed. En samtale kan gå fra at handle om sommerhuset til mosterens død og til beplantningen i haven derhjemme på bare et øjeblik, og på en ganske naturlig måde. Fordi samtaler er så forbundne og fragmenterede på samme tid er rhizomet et godt billede at bruge. Her følger to illustrationer:

² Rhizom-modellen har et vist overlap med et klassisk mindmap. Men der er nogle helt centrale forskelle. Et mindmap bliver typisk brugt af en enkelt person til at udtømme allerede eksisterende tanker og fremtvinge relationer eller ideer længere nede i hukommelsens dyb. Rhizom-modellen adskiller sig ved 1) at være et deskriptivt værktøj der bruges til at iagttage hvad der faktisk sker mens samtalen skrider frem og 2) således også ved at være et værktøj til at iagttage sociale processer, og endelig ved at 3) være bygget op omkring muligheden for at koble mellem kronologisk og tematisk adskilte strenge (ideer).



Billedet viser hvordan der er en sammenhæng mellem flere forskellige planter der hver især udgør sit eget territorium, og hvordan der er flugtlinjer fra den ene plante til den anden.

På billedet herunder ses et eksempel på, hvordan en ideudviklingsproces kan beskrives langs rhizomets linjer. En flok medarbejdere ideudviklede på spørgsmålet om hvordan virksomheden blev mere grøn. En medarbejder tegnede samtalen som den skred frem. Her er en renskrevet og forsimplet gengivelse:

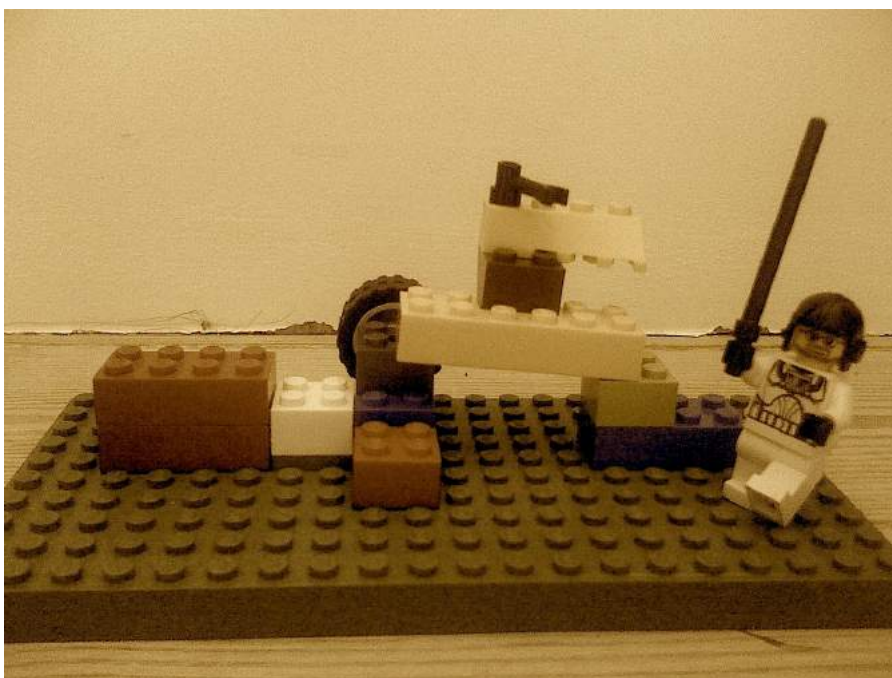


Den første del af samtalen drejede sig om hvad man kunne gøre på kontoret (tv). Så skete der en forskydning, og man begyndte at snakke om privat transport (th). Endelig kunne mødedeltagerne koble mellem de to ideer (territorier), og foreslog ideen om at man kan cykle ud til kundemøder. Det var let for dem at lave denne kobling, da de havde en visuel fremstilling foran dem med de forskellige ideer. De kunne så tage elementer fra den ene ide og koble til elementer i den anden ide, og dermed konstruere en ny interessant ide.

Eksemplet skal prøve at illustrere følgende to sammenhængende pointer.

1. Ideudvikling er en kreativ konstruktionsproces der foregår som en dialektik, hvor en ide (tese) kobles med en anden ide (antitese) og dermed danner en ny ide (syntese). Dette er basalt set hvad kreativitet handler om, som filosofen Koestler beskriver med ordet *bisociation*.

Håndværkere konstruerer bygninger; tømrere konstruerer tagkonstruktioner og murere konstruerer murkonstruktioner. En ide er ikke meget anderledes end et hus. Et hus skal skabes (konstrueres) af en række bygge-materialer der sættes sammen i en ny helhed. En ide skal tilsvarende skabes (konstrueres) af en række ressourcer / tanker / erfaringer / perspektiver / genstande / etc., der sættes sammen i en ny helhed. Og på samme måde som håndværkere håndterer de materialer huset skal bygges af, således håndterer også deltagere under ideudviklingsmøder de immaterielle tanker eller materielle genstande, nye ideer bliver skabt af. Og som håndværkere håndterer byggeriget som det skrider frem ved at evaluere på det, kritisere det og måske oven i købet dekonstruere det, hvis der er fejl i den bærende konstruktion, således bør deltagere ved ideudviklingsmøder håndtere de ideer, der bliver fremsat; de bygger ideer, kritiserer ideer, forfiner ideer, forsvarer ideer og vedtager ideer som nye videns-konstruktioner til videre innovation og implementering. Kort sagt: de skaber og håndterer ideer. Problemet er, at denne konstruktionsproces ofte ikke udfoldes ordentlig.



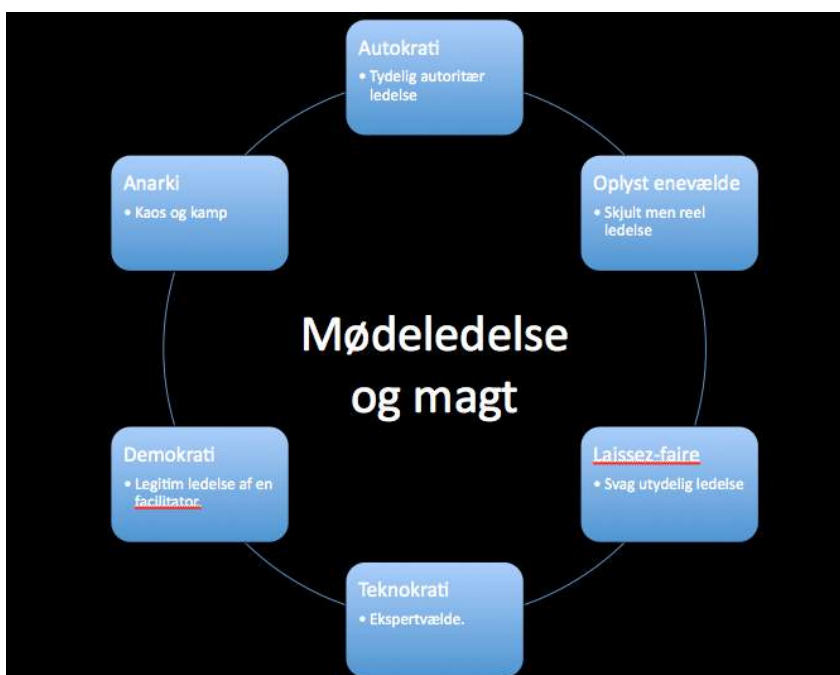
Legomanden forsøger at bygge et hus. Det står lidt skævt lige nu, og fundamentet er vist ikke helt i orden, men han har formået at slå bro mellem de to konstruktioner og er måske klar til at rive ned, og nu bygge et endnu bedre hus.

2. Har man overblik over hvilke ideer der bliver talt om hvordan og hvornår, kan man gå frem og tilbage langs linjerne, og på den baggrund konstruerer nye ideer. Medarbejdere der

løbende tegner samtalens forskydninger og temaer har, ligesom håndværkeren, en ren visuel og materiel platform at orientere sig imod. På den måde kan rhizom-modellen løse mange af de problemer der knytter sig til ineffektive ideudviklingsmøder. Lad os se nærmere på dem nu.

Ledelsen er mangelfuld eller dårlig

Selv den mest kaotiske og fritsvævende kreative proces har brug for ledelse. Men mange steder er der dårlig eller mangelfuld ledelse. Følgende model er udviklet for at vise, hvilke ledelsesformer der typisk viser sig:



Autokrati

Den autoritære leder der styrer mødet, og bestemmer hvad der skal ske, hvornår det skal ske og hvem der kan tillade sig at sige hvad. Kan være meget effektivt, men medarbejderne bliver frustrerede over manglende indflydelse.

Oplyst enevælde

Lederen har magten og afgør altid i sidste ende hvad der skal ske. Han er ikke så tydelig i interaktionen, men får det altid som han vil have det. Det ser ud til, at medarbejderne har indflydelse, men har det sjældent reelt. Kan være effektivt, men medarbejderne taber interessen når de opdager det blot er en skinproces.

Laissez-fair

Lederen er til stede med sin person og titel men udøver ingen ledelse. Bestemmer ikke noget og udpeger ingen retning. Medarbejderne søger lederens anvisninger, men får ingen. Beslutningsprocesserne er fastlåste. Mødet er meget ineffektivt.

Teknokrati

Lederen er fraværende eller har trukket sig tilbage og ladt det op til medarbejderne selv at organisere sig. De mest markante og (nogen gange) mest kvalificerede vælger sig selv som ledere og trumfer deres beslutninger igennem. Kan være effektivt, men de selvudpegede ledere mangler legitimitet, og resten af medarbejderne bliver let reduceret til tavse tilskuere.

Demokrati

Lederen sørger for at den bedste facilitator leder møde-processen. Det kan være ham selv. Men det kan også være en af medarbejderne. Lederen sørger for at den, der er bedst, varetager opgaven, men gør det samtidig på en måde, hvor alle medarbejderne bakker op om beslutningen. Derved sikres facilitatorens legitimitet og handlerum. Er meget effektivt.

Anarki

Der er ingen leder til stede, og der opstår kampe mellem medarbejderne om at definere retning og formål med mødet. Kampene er subtile og bliver ikke italesat, men fylder meget i interaktionen og influerer på beslutningsprocessen. Meget ineffektive møder.

Den demokratiske model hvor lederen er en facilitator der anerkender medarbejderes behov for inddragelse og medindflydelse, er at foretrække. *Facilitator* kommer af det franske *facile* [*fa-sil*] og betyder let eller nem. En facilitator gør således opgaverne nemmere for deltagerne.

Det er ikke sikkert, det er lederen med den højeste rang, der er bedst til at facilitere, men derimod en medarbejder der har denne nådegave. Så lad ham styre processen. At facilitere vil sige, at have overblik over tiden og dagsordenspunkterne og vide hvornår et punkt er færdig debatteret. Det er derfor en rolle der kræver store menneskelige og kommunikative egenskaber, da facilitatoren skal kunne gennemskue hvornår samtalen bliver irrelevant, og samtidig kunne have modet og evnen til at lukke den ned uden at jorde samtaledeltagerne.

Rhizom-møder kan ikke fungere uden en leder der sætter scenen. Det er vigtigt at få defineret fra starten af, hvad der forventes af deltagerne og hvordan facilitatoren vil gribe processen an. Metakommunikation om form, procedurer og præsentation af fx rhizomet som værktøj er helt centrale elementer i god ledelse. Facilitatoren skal lægge op til, om rhizomet bliver tegnet af en enkelt, af hver især eller samlet ved en tavle en planche eller whiteboard. Rhizomet kan samtidig bruges indledningsvis til at få defineret hvad formålet med mødet præcis er. Lederen kan tegne plantens kerne og deltagerne sætte rodstængler, blade eller flugtlinjer på – hvis nødvendigt.

Mange møder ender ofte med, at nogle få dominerende talere erobre gulvet, og andre mindre dominerende medarbejder sidder tavse tilbage. Der er imidlertid intet der peger på, at blot fordi man taler mere, længere tid og højere, at man så også har bedre ideer. For at få bedre ideudvikling er det derfor nødvendigt at facilitatoren fx organiserer runder, hvor alle kan komme til orde, eller direkte spørger de tavse deltagere, hvad de tænker om en sag. Facilitatoren har dermed meget magt, og det er derfor også en regel, at hvis processen går fint uden indblanding, så lad den passe sig selv. Et godt mødedesign overflødiggør anvendelse af formel autoritet.

Værktøjer

- Facilitatoren kan findes ved at alle deltagere anonymt skriver på et stykke papir eller offentlig giver til kende, hvem de tror vil være den bedste facilitator. På den måde får facilitatoren fuld legitimitet. Den formelle chef må styre denne første proces.
- Facilitatoren må løbende tegne rhizomet for at have overblik over samtalen, og for at kunne lave glidende overgange der afbryder så lidt som muligt.
- Facilitatoren kan for eksempel sige: "Lad os lige stoppe op og se, hvad vi har fundet ud af nu" eller "For mig at se er der nu tre veje at gå" eller "Er vi ikke kommet ud på et sidespor?"
- Facilitatoren må direkte spørge tavse deltagere hvad de tænker om ideerne, eller fx organisere talerunder.
- Ved større forsamlinger skal der være flere facilitatorer
- Det er vigtigt at facilitatoren designer processen så der er en balance mellem at deltagerne 1) lytter, 2) reflekterer alene, 3) taler, 4) producerer, 5) bevæger sig kropsligt og 6) får inspiration fra genstande/dokumenter.
- Facilitatoren skal designe og udfylde en mødemanual på forhånd. I venstre kolonne er de statiske parametre, der i højre kolonne skal besvares. Parametrene er: Mødets overordnede formål, det konkrete udbytte, arbejdsmetoder, beslutningsmetode, alternativ metode, starttidspunkt, sluttidspunkt, evaluering og dokumentation, adresse og lokale, materialer og ansvar, praktisk bistand, forberedelse af lokaliteter og forplejning.
- Facilitatorens paradoks: at vedkommende både skal/kan indgå i samtalen med holdninger til temaet, og samtidig skal trække sig tilbage og danne sig overblik over processen. Det kræver øvelse.

Deltagerne er ikke på bølgelængde

”Lige børn leger bedst” er et udskældt ordsprog. Men helt usandt er det ikke. Forskellighed kan være en kæmpe styrke, men for store uoverensstemmelser i forudsætninger, fagligheder, normer, værdier og organisationskulturel historie kan hæmme processen. På engelsk har man et motto der lyder: *great minds think alike* (Rentsch & Klimoski, 2001). I rhizom-møder er det vigtigt, at der bliver videreudviklet på ideerne, og at der er nogle deltagere til stede der er ”på bølgelængde med hinanden”. Det vil sige, at de tuner ind på hinandens måde at tænke på, og komplimentere hinandens måde at associerer på. Kreativitetsforskeren Csikszentmihályi (1997) har beskrevet dette fænomen med begrebet *flow*. Enkelt personer kan komme i flow når de skriver eller taler, og grupper af mennesker kan komme i flow når de rammer den samme frekvens. I den videnskabelige litteratur kalder man dette sociale fænomen for *distributed cognition* (Hutchins, 1995) eller *team mental models* (Mohammed & Dumville, 2001). Et højt fælles kompetenceniveau, en fælles forståelseshorisont og et fælles begrebsunivers gør det som regel muligt for deltagerne at komme langt videre i deres ideudvikling, da de ikke skal italesætte hver enkelt lille præmis for argumenterne, end hvis de skal trækkes med forudsætningsløse medarbejdere.

Når deltagerne ikke rammer flowet, bliver tiden brugt på andre mere nytteløse ting. Deltagere small-talker, de fortæller private historier, de kigger ud af vinduet eller tegner kruseduller på papirerne. Noget kan være vigtigt for at sikre den generelle kulturelle sammenhængskraft i afdelingen, mens andet er spild af tid. Det er langt at foretrække, at deltagerne kommer i flow sammen. Det er dog ikke altid til at sige på forhånd, hvad der afgør om det sker. Det kan sagtens ske på trods af store faglige forskelle. Det vigtigste er således ikke forskellene, men deltagerens evne og motivation til at holde fast i ideen og udforske den. Tager alle rhizomet som udgangspunkt for ideudviklingen, står alle således også på lige fod rent metodisk, og dermed sikres også i højere grad deltagerens mulighed for at komme i flow sammen.

Værktøjer

- Hvis det er muligt, så komponer holdet med udgangspunkt i, at der er nogle til steder der ”tænker godt sammen”.
- Giv plads til de der kommer i flow, selv om du ikke selv lige kan følge tankerækken.
- Find ud af, hvad der får dig til at komme i flow, og hvem (hvilke typer) du bliver inspireret af at tale med.
- Vær nysgerrig på hinandens perspektiver og måder at se verden på.
- Flowet kan nogle gange lettere opstå hvis det er klart defineret med dogmatiske regler hvad der er muligt. Aftal fx at i skal tale om spareplaner uden at bruge ordet ”penge”. På den måde kan ideudviklingen blive til en sport.
- Brainwriting – Alle tager en stille stund under mødet og skriver løs uden selvkritik. Kig på rhizomet og digt videre. Præsenter bagefter for hinanden hvad i har lavet. Det personlige flow kan overføres til gruppen.
- Walk-and-talk – Et møde afholdt, mens man går og taler. Det giver ny energi at røre kroppen og få inspiration fra naturen mens man taler to og to. Det flow kan overføres til mødelokalet bagefter.
- Dekorér mødelokalet med kreative ting, legetøj, tuscher, LEGO-klodser, plancher, sækkestole, tænkehatte.

- Dekonstruer den eksisterende ide/produkt i "delelementer" og tænk på, om nogle af "elementerne" kan skiftes ud med noget andet eller kombineres på en ny måde. Det kan gøres ved at tegne nye stængler eller flugtlinjer på rhizomet. Den nye tvungne opgave kan slå bro mellem forskellige fagligheder.
- Modifier, eliminer eller forstør ideen. Tegn en stængel og se hvad der sker hvis man sætter lup på noget af ideen?
- Giv ideen en anden anvendelse. Kig på den og kast den brutalt ind i en helt anden sammenhæng.
- Negativ brainstorming – Tænk på alle de ting, der kun gør problemet værre. Vend derefter ideerne på hovedet.
- Imagination 1. Forestil dig, hvad din chef eller kollega ville tænke om ideen.
- Imagination 2. Forestil dig en fremtidig situation, hvor ideen skal opfylde nogle behov. Hvad er nødvendigt?

Ingen tør sige noget ukonventionelt

Meningsforskelle fører til spørgsmål, og spørgsmål til sandheden. Desværre bygger meget ideudvikling på deltagernes angst for at tabe ansigt. Og er der noget der kan føre til ansigtstab, er det når meningsforskelle bryder ud. Konsekvensen er, at alle tilsyneladende er meget enige om alt. Og mødedeltagere der er uenige bliver hurtigt mødt af andres udglattende handlinger, eller de gør selv noget aktivt for at lukke uenighederne ned. Det er en naturlig social handling der opretholder og sikrer deltagernes ære og værdighed. Men det er også en mekanisme, der har ført til katastrofale beslutninger. Fx [rumfærgen Challengers](#) eksplosion og [Svinebugtaffæren](#) der var ved at vælte JFK før han blev en sagnfigur (jf Argyris, 1990). Fejlen var, at ingen turde sige imod før de dårlige beslutninger blev truffet. Ideudviklingen havde bevæget sig ud af en forgrening, og der var opstået det, der i den videnskabelige litteratur kaldes for *path dependency* (Puffert, 2008). Den ene beslutning havde naturligt medført den næste, og da ingen stillede spørgsmålstegn, forsatte deltagerne ud af det samme spor.

Rhizom-modellen gør det omvendt muligt for deltagerne at holde fast i de linjer der bliver talt ud fra, og dermed bliver det også muligt at gå tilbage til forgreningspunkter og starte en ideudvikling forfra før den ender i katastrofale beslutninger. En fælles vedtaget beslutning om at følge rhizom-modellen sikrer samtidig, at deltagerne har legitimitet til at pege på forgreningerne og vise, hvor man kan gå tilbage eller hvor man kan koble. Det fælles udgangspunkt er en fælles legitim guideline.

Det betyder også, at det er muligt for deltagerne at holde fast i reglen der lyder: ideen er i fokus og deltagerne skal ikke tage kritik eller ansigtstruende handlinger nært eller personligt. Ved møder holdt med udgangspunkt i rhizom-modellen opfordres der til kritiske uddybende spørgsmål, der udfordrer og udfolder ideerne for at tvinge dem ud i videreudvikling. Uenighed og divergens i holdninger er helt centrale for at undgå, at deltagernes defensive rutiner blot sikrer en ligegyldig status quo. Det sikrer at vaner, normer, præmisser og beslutninger bliver draget i tvivl.

Værktøjer

- Vær enige om, at man ikke tager ting for personligt. Ideerne er deres egne. De er ikke nogens.
- Kritik er meget velkommen, men hovedsagelig som konstruktiv kritik, der er videreudviklende.

- Sig f.eks.: ”rigtig spændende, det får mig til at tænke på, at man jo også kunne...”
- En god kritisk atmosfære er kun frugtbar, hvis den bygger på en grundlæggende gensidig tillid.
- Er det svært at ”gå til stålet” over for hinanden, kan man gøre det inden for et kreativt koncept. F.eks. ”Skriv og send”: Hver deltager skriver tre vilde ideer ned og sender en gang til venstre. Den næste skriver nu videre på de tre ideer med nogle nye ideer. Kortene kører rundt, til de er nået hele vejen. De mange nye ideer skrives på tavlen og plottes ind som planter eller stængler på den samlede kortlægning af rhizomet.
- Er I usikre på en beslutning og bange for at tabe ansigt, så inviter en anden med ind i rummet, der skal agere djævelens advokat til en start.
- Brug fortællinger til at skifte perspektiv. Sæt ideen ind i en fortælling og brug metaforer til at få den udviklet.
- Stil spørgsmål som: hvorfor er det nødvendigt at løse problemet?; hvad får vi ud af det?; hvad ved vi ikke?; hvad ved vi?; hvad er ikke et problem?; er informationerne tilstrækkelige?; hvem har hvilke interesser?; hvad er konstant og hvad er variabelt?; er lignende problemer løst andre steder?; kan problemet formuleres anderledes?; hvad er det bedste og værste scenarie?; hvem kan løse problemet?; har al viden været i spil?; er alle muligheder gennemgået?; hvad skal gøres og hvem gør det?; hvad skal der til for at du kan handle klogt?; kan du bruge dette problem til at løse andre problemer?; hvordan ved du om løsningen er fundet?

Kollektive monologer og positionerings-kampe

Kreativ tænkning er som beskrevet en øvelse i at sætte forskellige elementer sammen på en ny måde. Men ofte er ideudviklingsprocesser blot kollektive monologer, hvor enkelte deltagere holder monologer og ingen kobling finder sted. Interaktion under møder forløber typisk på den måde, at en deltager fremsætter et forslag hvorefter der udspiller sig et af to scenarier:

- 1) en anden deltager kommenterer på ideen og vurderer den som den er fremstillet eller
- 2) en anden deltager bruger ideen som afsæt til at præsentere sin egen ide.

Vurderinger af ideer og præsentation af nye ideer er selvsagt nødvendigt, men når det konsekvent udfoldes som den primære samtale-praksis, er resultatet en række monologer holdt af forskellige deltagere der præsenterer deres enkeltstående ideer.

At dette er en udbredt praksis hænger ofte sammen med deltagernes behov for at blive set, hørt og anerkendt. Deltagerne har travlt med at vise og konstruere en bestemt identitet. At fremsætte en ide er således lige så ofte en måde at positionere sig i rummet blandt medarbejderne og chefen, som en måde at skabe bedre løsninger på. De to ting kan selvfølgelig ikke skilles ad. At konstruere en bestemt lokal identitet er et fortløbende arbejde der aldrig stopper. Vi viser altid hvem vi er eller ønsker at være gennem små hints eller store fortællinger (Antaki & Widdicombe, 1998). Men positioneringen bliver et problem når den kommer til udtryk som deltagernes ivrige forsøg på hele tiden at give deres vinkel på problemstillingen, hvor de altid selv er hovedpersonen. Ideerne ofres kort sagt for en personlig interessevaretagelse.

Ved at følge rhizom-modellen bliver det omvendt muligt for de andre deltagere og/eller facilitatoren engang imellem at sætte en stopper for rækken af monologer, og således i stedet dvæle ved ideen som en hovedperson, og holde en konstruktiv dialog omkring denne. At være tvunget til at blive i et enkelt perspektiv og udforske det til bunds, er en noget mere krævende mental og social øvelse, end blot at fyre enkelte ideer af. Det gør problemet forståeligt men ikke mindre problematisk.

Værktøjer

- Lad de skæve associationer få frit løb, men hold alligevel fokus ved at tegne samtalen, som den udfolder sig. Så kan man gå tilbage eller lave nye koblinger.
- Tale-lytte-bygge teknik – hav en genstand. Den, der holder genstanden, har taleretten. De andre skal gentage hans ord med deres egne ord og bygge eksplicit videre på hans ide.
- Den første ide er sjældent god, men nødvendig for at den næste geniale ide kan bygges ovenpå.
- Bliv ved ideen og udforsk den til bunds.
- Brug aktivt lytning; dvs. hold fokus på ideen og idedefremsetteren og stil spørgsmål og gentag pointer fremsat med dit eget sprog. Det er en slags papagøjesprog, hvor nye formuleringer af den samme pointer kan gøre det mere klart for deltagerne, hvad der er essensen eller det interessante i ideen.
- En god regel: Sig kun noget, hvis du bidrager kvalitativt til mødets formål. Tal efter evne og ikke efter behov for at blive hørt.
- Kommunikation virker inddragende, hvis deltagerne rent sprogligt anerkender hinandens bidrag ved for eksempel at sige: "Jeg vil gerne bygge videre på Michaels ide fra før om at..."
- Kommunikation er meget andet end tale. Husk på, at kropssproget og brugen af fysiske genstande er med til at kommunikere betydning. Sørg for, at der er sammenhæng i de signaler du sender.
- Mødedeltagere kender hinanden på bestemte måder. Det kan give ny energi at se nye perspektiver. En øvelse kan være, at alle skal fortælle om en ting, der er unik for dem. En runde, hvor enhver siger: "Jeg er nok den eneste her, der..."

Ingen tager ansvar for at samle op og uddelegere opgaver

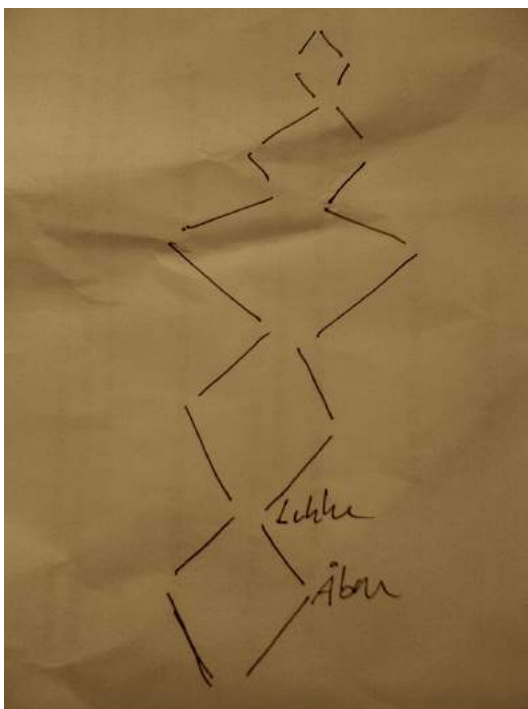
Det går næsten altid galt i fuldførelses-, fastlæggelses- og implementeringsfasen. Efter de gode ideer er blevet vedtaget følger arbejdet med at få dem ført ud i livet. Men vejen til helvede er som bekendt brolagt med gode intentioner. Alle de mange ideer der bliver lovprist under mødet virker pludselig alt for uoverskuelige og uigennemførlige når hverdagen melder sig. De gode intentioner om at gøre det nye vilde drukner i drift-opgaver. Mest af alt fordi ideerne aldrig blev udviklet derhen hvor det var klart, hvad konceptet var og hvem der efterfølgende skulle gøre hvad.

En række forskningsresultater peger på, at rationelle beslutningsprocesser er en myte. Det var i den sammenhæng March & Olsen i sin tid opfandt begrebet *skraldespandsmodellen* (1972). Beslutningsprocesser er, også på mikroniveau under møder, langt fra rationelle af den simple årsag, at beslutningsgrundlaget ikke er transparent. Deltagere træffer således typisk beslutninger ud fra et kaotisk mylder af stimuli og placeret i et bestemt rum på et bestemt tidspunkt. Senere hen indarbejdes en mening retrospektivt. Organisationsprocesser består derfor grundlæggende set af

problemer og løsninger der ligger sammenrodet i en skraldespand. Det sidste deltagerne har talt om er mest nærværende og fungerer oftest som beslutningsgrundlaget.

Rhizom-møder slutter omvendt altid med klar og tydelig markering af, hvem der gør hvad ud fra en systematisk betragtning af rhizomet med dets territorier, flugtlinjer og reterrioterialiseringer. Planter (temaer) og stængler (ideer) kan stå uspecificerede langt tilbage i processen rent kronologisk, men de er dog markeret visuelt, og dermed lige så lette at vurdere i den afgørende beslutningsproces som de netop diskutererede forslag.

Er der en direkte videreførelse og overbygning af ideen fra den foregående taletur, er processen ved at åbne sig op. Bliver ideen rundet af eller efterladt uberørt er processen ved at lukke ned. Denne åbne/lukke-proces kan illustreres sådan:



Ruder-figuren viser hvordan processen bevæger sig mod en åbning og ide-generering og -udvikling for bagefter at bevæge sig mod en afslutning, hvor processen lukkes ned.

Hvis mødeprocessen har en stram dagsorden, vil punkterne typisk blive behandlet i processen hvor der åbnes op, og derefter vil man arbejde hen imod beslutninger og processen lukkes ned. Så kommer et nyt punkt på dagsordenen og processen gentager sig – ideelt set. Men også selvom der ikke er en fast dagsorden vil samtalerne typisk forløber gennem disse åbne/lukke processer. Hvordan åbningen og lukningen foregår er dog vidt forskellig. Den dårlige ideudviklingsproces består kun af halvhjertede åbninger mod den kreative tænkning og halvhjertede lukninger af temaer (ideerne). Omvendt vil rhizom-møder bestå af vidt åbne kreative processer, hvor linjerne forskydes i alle mulige retninger og deltagerne foretager bisociative slutninger, og samtidig også af stramt afsluttende, lukkende processer, hvor beslutninger indsnævres og fremtidige handlinger defineres.

Ved mødets afslutning er det således vigtigt at få givet ideerne et stempel: enten er de skudt til hjørne som noget, der kan ligge og ulme videre hos deltagerne (det man kalder *inkubation* (Christensen, 2005)), eller også skal de vedtages som noget, der konkret skal arbejdes videre med i nærmeste fremtid. I så tilfælde skal der sættes et navn og en tidsramme på ideen. Desto mere

konkret desto bedre. Ansvarsfordeling er helt essentielt for implementering. Er der ingen der har et klar ansvar for en given ide, bliver der heller ikke handlet på den. Og uden handling ingen resultater, og så har selv den bedste ideudvikling været ligegyldig.

Rhizomet gør det således lettere at træffe kvalificerede beslutninger. Dette skyldes i lige så høj grad, at det fra mødets begyndelse må været afklaret hvordan beslutninger vil blive truffet. Er det

- 1) chef-beslutninger?
- 2) flertals-beslutninger?
- 3) konsensus-beslutninger?

Uanset beslutnings-proceduren gør rhizom-modellen det muligt for medarbejderne at danne sig overblik over de forslag, ideer og samtaler der har været undervejs i mødet, og dermed bliver det også muligt at udsondre mere præcist præmisserne og det grundlag, eller den paillet af muligheder, som beslutninger skal træffes på baggrund af.

Værktøjer

- Alle ideer skal afsluttes med en eller anden form for konklusion.
- Hvis ideer besluttet, skal der sættes navn på med ansvar for implementering.
- Aftal en tidsramme og et tidspunkt til evaluering af, om det går planmæssigt med ideen.
- Den detaljerede handlingsplan, opdelt i kolonner, indeholder følgende kategorier: type aktivitet, formålet med opgaven, startdato, slutdato, deltagere, ansvarlig, status pt.

Rhizom-modellens 10 bud

1. Indhent og medbring ny viden
2. Afklar og afstem mødets formål og form
3. Udpeg og respekter en facilitator
4. Tegn rhizomet efterhånden som samtalen udfoldes
5. Lav koblinger mellem adskilte ideer og tænk i synteser
6. Bliv og udforsk ideerne til bunds
7. Tag ikke kritik personligt, men udfordre hinanden og ideerne konstruktivt
8. Se hvornår flowet er ved at opstå og forfølg det
9. Undgå uvæsentlige personlige historier og usammenhængende monologer
10. Samle op på ideer og uddeleger ansvar

Oversigt over forløbet i Rhizom-møder

- 1) I forvejen: udsend dagsorden med krav om forberedelse.
- 2) Gør alt klart: rummet skal være indbydende og alt skal stå klart.
- 3) Socialisering. Alle skal føle sig velkomne. Navnerunde hvis der er nye.
- 4) Sæt mål. Hvad er formålet? Lav forventningsafstemning om beslutningsprocedure og mødets form. Præsenter rhizom-modellen.
- 5) Ved hvert dagsordenspunkt følg Ruder-figuren: åbne helt op og lukke helt ned. Følg associationer og skab bisociationer.
- 6) Gem Rhizom-tegningen og brug som referat

7) Opsummering og ansvarsfordeling

8) Evaluer mødet og processen.

Litteratur

Antaki, C., & Widdicombe, S. (1998). *Identities in talk*. London ;;Thousand Oaks Calif.: SAGE Publications.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses : facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Christensen, B. (2005). *Creative cognition: Analogy and Incubation* (Psykologisk Ph.d. skriftserie.). Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. doi:10.2307/2392088

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity. Flow and the psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial.

Deleuze, G., & Guattari, F. (2004). *A thousand plateaus : capitalism and schizophrenia*. London ;New York: Continuum.

Goodwin, C. (2007). Participation, stance and affect in the organization of activities. *DISCOURSE AND SOCIETY*, 18(1), 53-74.

Groenendijk, J. (2009). *The fuzzy front-end of new service development a review of literature and research for applicability of concepts*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. [Cambridge Mass.]: CogNet.

Luong, A. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group dynamics : theory, research, and practice : the official journal of Division 49, Group Psychology and Group Psychotherapy of the American*

Psychological Association., 9(1), 58-67.

Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement across Disciplinary Boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89-106.

Puffert, D. (2008). Path Dependence. *EH.Net Encyclopedia*, edited by Robert Whaples. February 10,, <http://eh.net/encyclopedia/article/puffert.path.dependence>.

Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do Isquogreat mindsrsquo think alike?: antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107-120. doi:10.1002/job.81

Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), 696-735.

Scott, W. R. (2002). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (5th ed.). Prentice Hall.

Seibold, D. R. (1979). Making Meetings More Successful: Plans, Formats, and Procedures for Group Problem-Solving. *Journal of Business Communication*, 16(4), 3-20. doi:10.1177/002194367901600401

Volkema, R. J., & Niederman, F. (1996). Planning and Managing Organizational Meetings: An Empirical Analysis of Written and Oral Communications. *Journal of Business Communication*, 33(3), 275-292. doi:10.1177/002194369603300304