

The image features a light-colored, heavily textured background, possibly a wall or a piece of paper with a rough, fibrous surface. A large, dark, curved shadow is cast across the right side of the frame, suggesting a light source from the upper left. The word "INTERVJU" is centered in the upper half of the image in a clean, black, sans-serif font.

# INTERVJU

## Nytt studium ved NGI:

### Gestaltorientert organisasjonslæring og lederutvikling

*Dagrun Dvergsdal*

*intervjuet av Bodil Fagerheim*

*Fra januar 2021 starter Norsk Gestaltinstitutt (NGI) en ny utdanning som tar sikte på å utdanne organisasjonsutviklere og ledere med gestalttenking som basis. Utdanningen er 2-årig, på deltid og den vil bli søkt NOKUT-godkjent med 40 studiepoeng. – Med denne utdanningen ser vi for oss et tydelig skille mellom de som vil bedrive gestaltterapi og de som vil arbeide i organisasjoner eller bedrifter, sier prorektor Gro Skottun.*

**NØKKELOD:** *varhet, her og nå, organisasjons- og lederkunnskap, lokal tilpassing*

Dagrun Dvergsdal som er ansvarlig for denne utdanningen, sier at selv om gestalttenkning er grunnlaget og den konkrete tilnærmingen, er ikke det alene nok for å bli gode organisasjonsutviklere:

– Vi trenger også organisasjons- og ledelseskunnskap hvis vi skal bringe vår tilnærming inn i organisasjoner. I tillegg trengs det undervisningskompetanse og personlig egnethet.

Hun håper at denne utdanningen skal finne en form som setter lys på ulike deler i kompetansen som skal til for å lage gode læringsprosesser.

Dagrun driver i dag organisasjons- og lederutvikling gjennom sitt eget firma. Hun har flere tiårs erfaring fra gestaltbasert organisasjonsarbeid som hun har utviklet gjennom forskjellige type utdanning og jobber.

Tidlig på 80-tallet startet hun som nyutdannet sosionom, i Kirkens Bymisjon som terapeut i rusomsorgen.

– En dag oppdaget jeg en bitteliten lapp som hang på veggen i den institusjonen hvor jeg jobbet. Lappen var fra Meta-senteret med tilbud om kurs i gestaltveiledning. Slik møtte jeg, som 24 åring, Meta-senterets grunnlegger Nils Magnar Grendstad, og slik kom jeg på mitt første gestaltveiledningskurs. Dette møtet ble en retningsgiver både for mitt liv og mitt arbeid, forteller hun.

Så etter hvert begynte Dagrun som lærer på sosionomutdanninga ved Diakonhjemmet. Da så hun det som sin oppgave å tilpasse gestalttilnærmingen en høyskoleutdanning. Samtidig med lærerjobben gikk hun videre i utdanningsprogrammet til Grendstad på Meta-senteret. Denne utdanningen førte fram til eksamen på mellomfagsnivå i pedagogikk i samarbeid med Pedagogisk institutt på Blindern.

– I årene som lærer hadde jeg mye samarbeid med Nils Grendstad både gjennom hans gestaltprogram og ved at jeg brakte han inn i sosialskolen. Jeg holdt meg tett til han fra jeg var 24 til han døde i 1993. Han var både min lærer, oppdragsgiver og veileder, minnes Dagrun.

#### «Det virkelige livet»

I et av gestaltveiledningskursene som hun og Grendstad holdt, deltok det en direktør fra Akerkonsernet. Han spurte om hun ville ha et år i «det virkelige livet». For Dagrun ble det starten på en karriere som organisasjonsutvikler i dette konsernet.

Etter hvert ble Dagrun organisasjonssjef i Aker Olje og Gass, og her fulgte Akerskolen med på kjøpet. Akerskolen var Akerkonsernets senter for organisasjons- og lederutvikling og Dagrun fikk det faglige ansvaret for dette. På denne tiden begynte hun også på utdanningen Master of Management på BI.

– Det var i disse årene Peter Senge kom med boka *Den femte disiplin* som var et gjennomarbeidet bidrag til å forstå hvordan læring i organisasjoner skjer. For meg ble det mulig å se og peke på forbindelsen mellom gestaltbasert tilnærming og organisasjonslæring. Dette til forskjell fra det som hadde dominert organisasjonsutvikling til da, et nokså mekanisk syn på hvordan organisasjoner endres, sier Dagrun og fortsetter:

– Jeg ble oppmerksom på at å drive med akkurat de samme øvelsene som



DAGRUN DVERGSDAL skal ha ansvaret for den nye utdanningen på NGI. Hun har lang erfaring med organisasjons- og lederutvikling og driver i dag sitt eget rådgivningsfirma for leder-, teamutvikling og coaching.

Jeg hadde lært hos Nils Grendstad i et team i Aker, ikke var smart. Jeg måtte bygge litt om. Langsomt utviklet jeg min egen måte å tenke ledelse- og organisasjonsutvikling på. Jeg fant en metode for å bevare gestalttilnærmingen, men samtidig tilpasse den til hverdagen i en arbeidskontekst slik at relevansen ble tydelig for deltakerne og at de lettere kunne bruke det de lærte i praksis. Metoden kjennetegnes av: gestaltbasert teamutvikling i en strategisk kontekst.

Etter flere tøffe år som intern utvikler i Aker, oppdaget Dagrun at hun mer og mer savnet fagkolleger. Etter leting både i inn- og utland endte hun med å jobbe for et London-basert konsulentfirma: Creative Learning Consultants.

- De hadde mye erfaring med å ta det reelt personutviklende inn i en næringslivsbedrift og kombinere person og strategi. Selv om arbeidsmetoden ikke var uttalt gestaltbasert, lærte jeg mye av dem. Vi kombinerte gestaltbasert tenking med strategi og business, rett og slett sier hun.

I 1999 begynte Dagrun på heltid for seg selv i eget firma. Behovet for å ha en veileder å lene seg på, meldte seg for fullt.

- Jeg fikk kontakt med Sonia og Edwin Newis som drev Gestalt Internationale Study Senter på Cape Cod i USA, og etter hvert ble jeg invitert til å være medarbeider (assosiate) der, forteller hun.

Ved dette studiesenteret ble Dagrun kjent med mange fagpersoner tilknyttet gestalt, men det var først og fremst Sonia hun holdt kontakt med og som ble hennes veileder i mange år. I henne fant Dagrun noe hun lenge hadde sett etter: evnen til å skape tillit fra første øyeblikk.

- Sonia var virtuos i å by på seg selv uten å forlate rollen sin som profesjonell. Å møte en slik rollemodell ble på en måte en ny retningsgiver, sier Dagrun. Hun legger til at det også førte til at hun utvidet sin egen profesjonelle rolle og sånn sett ble en bedre modell for det synet hun etter hvert formet for organisasjonsutvikling:

- Det handler ikke om å reparere feil eller identifisere svakheter for så å komme med medisin for sykdommen. Det handler om å finne ut hvor du er nå og hva du trenger for å ta et neste steg for å fylle ut mer av den du er og utvide din kompetanse. Dette er en «never ending story», så lenge vi orker. I møte med Sonia så jeg hvordan det faktisk lot seg gjøre å bringe inn enda mer av seg selv, som person, i en profesjonell rolle uten å miste det profesjonelle fokuset. Jeg hadde nok gjort det tidligere også, men var da mer usikker på om jeg da ble uprofesjonell.

## Utvidelsesperspektivet

Den generasjon lederprogram som Dagrun har jobbet mest med de siste ti-tolv årene, kaller hun utvidelsesperspektivet (*Expanding your leadership*). Dette handler ikke om å speile mangler og begrensninger, men det handler om å oppdage stadig nye muligheter og dermed utvide kompetansen, utvide med mål om å representere stadig mer av det man er.

- Dette har jeg beskrevet i boka: *Expanding your leadership*, (Abstrakt Forlag, 2014) om å speile potensialet, holde fast ved det og lete etter mulighetene, sier Dagrun.

I boka har hun også tydeliggjort forskjellen mellom reparasjonsperspektivet og utvidelsesperspektivet:

- I reparasjonsperspektivet er jeg den profesjonelle som ikke er en del av organisasjonen, men en som kommer inn, stiller diagnosen og kommer med medisin mot «sykdommen». I utvidelsesperspektivet er ett av de viktigste virkemidlene at jeg er en del av systemet/organisasjonen hvor jeg både relaterer, kommuniserer, bygger tillit og er en del av kompetansebyggingen.

Hun understreker at det har store praktiske konsekvenser hvilket perspektiv man bevisst anlegger når man skal lage et program, og hvordan man praktisk går fram:

– Og det er jo nettopp dette: bevisstgjøring på perspektiv, programkomposisjon, metode og pedagogisk framgangsmåte denne utdanningen skal hjelpe til med. Alt dette for å underbygge utvidelsesperspektivet. Vi sier ofte at vi skal tenke læring framfor å virke instrumentalistisk.

## Måling eller undring og refleksjon

Ifølge Dagrun brukes det forskjellige type verktøy i all organisasjonsutvikling, men hovedskillet går mellom de som er orientert mot verktøy i seg selv, og de som har en læringsorientering.

– I organisasjonsutviklingsindustrien er jo verktøy nokså framtrepende. Flere lederutviklingsprogram har buffeten full av måleverktøy. Men det er ikke verktøy i seg selv som er problemet, men om verktøyene settes i stedet for å dyrke undring, oppdagelse og egen refleksjon, sier Dagrun. Hun mener dette er de viktigste skillelinjene mellom det hun driver med og den organisasjonsutviklingen som i stor grad drives i bedrifter i dag – selv om de fleste vil si at de er læringsorienterte.

– Jeg er ikke ideologisk imot gode verktøy, men jeg tror at vi har havnet i et uføre når verktøyene i seg selv får så mye oppmerksomhet. På den måten kommer vi vekk fra den genuine læringsprosessen hvor vi tar utgangspunkt i hvor vi er og hvilke muligheter vi etter hvert vil se finnes. Samtidig er det ikke alltid like lett å sette ord på hvor vi faktisk er, det enkleste gestaltprinsippet av alle. Dette må også læres, sier Dagrun og mener vi som gestaltpraktikere har enda mer å gå på når det gjelder organisasjonsfeltet, hvor vi møter en sterk industri.

– Jeg har vært utsatt for den selv, som leder av Akerskolen. For å unngå «feeling»-stempelet vil man gjerne vise hvor forretningsorientert og profesjonell man er – dette med fare for å miste det viktigste grunnlaget sitt. Men det er ikke annerledes for meg enn for andre profesjonelle, jeg har også måttet gjøre opp status: Hvem vil jeg være her i verden, hva er viktig for meg? Jeg møtte disse reelle læringsprosessene i en gestaltsetting tidlig i livet. Denne opplevelsen gjorde så inntrykk på meg at jeg aldri har vært villig til å gi slipp på dem, fastslår hun.

Selv om det å være tro mot gestaltprinsippene er grunnlaget for en gestaltbasert organisasjonsutvikling, fremhever Dagrun viktigheten av å tilpasse disse de

lokale forholdene, deltakernes arbeidshverdag og på den måten skape læringsprosesser som utvider kompetansen hos den enkelte og organisasjonen som helhet.

– Gestalt som basis og som praktisk tilnærming, kompetanse i organisasjon og lederskap, pedagogisk kompetanse og personlig egnethet er de fire beinene denne utdanningen berører. Jeg mener at de som har tatt denne utdanningen skal være i stand til å gå inn i en organisasjon og kunne bistå i identifisering av behov samt forslag og komponering av prosesser og arbeidsmåter. Et slikt program kan ikke kjøpes ferdig, det må skreddersys til de lokale forholdene. For å gjøre det må man kunne metoden godt nok til å klare å tilpasse den selv, sier Dagrun og konkretiserer:

– Som gode gestaltpraktikere lytter vi oss inn til hvor du som deltaker er akkurat nå, hva kjennetegner ditt ståsted og din erfaring akkurat nå. Utfra dette, hva er figur for deg. Begrepet læringskanten refererer seg til akkurat dette: hva er du fortrolig med, men det grenser også til det jeg ikke er fortrolig med. Derfra vandrer vi videre – sammen.