

At skabe mønstre for ledelse

Af Charlotte Oehlenschläger, Maibritt Pedersen og Erik Staunstrup

Artiklen er skrevet på baggrund af drøftelserne på IFLI medlemsmødet den 17. marts 2015, og har til formål at debattere muligheder og udfordringer ved at skabe mønstre for ledelse i det daglige.

På den ene side er det vel lettest at følge de mønstre, der foreligger i organisationen. Det være sig rekruttering af nye medarbejdere, afholdelse af MUS-samtaler, budgetprocedurer eller regler for ferieafholdelse. På den anden side føles de vedtagne regler ofte som snærende bånd, så man får lyst til at skabe sine egne mønstre i hverdagen.

Det svarer til at følge de udstukne veje og stier. Her er der sørget for belysning, asfalt, trafikregulering – ting der gør, at man kommer hurtigt frem i landskabet uden at skulle beskæftige sig ret meget med selve transporten. Vi kan spare vores ressourcer til andre ting - kan komme hurtigere i gang med det, vi synes er vigtigt.

På den anden side er der også en vis tilfredsstillelse ved at have skabt sine egne veje og stier. Som når man på skiferien er off-piste og selv tager ansvaret for at styre ned ad bjerget mellem klipper og træer.

Både i samfundet og i virksomheder og organisationer kan økonomistyring ses som en vej. Det giver anelse og magt at kunne demonstrere, at man har styr på det. Man opnår selvfølgelig en vis anelse ved at kunne følge de udstukne rammer og leve op til de fastsatte mål, men højest status giver det alligevel, såfremt man finder sine egne unikke løsninger og lykkes med at gennemføre dem.

Uanset om vi følger de fastlagte mønstre, eller om vi skaber mønstre for os selv og andre, så vil vi altid være underlagt nogle rammer for, hvad der kan lade sig gøre. Man taler om, at *styring* er lig med at følge de mønstre, der er fastlagt, mens det at beslutte sig for at sætte nye rammer er at bedrive *ledelse*. De rammer eller mønstre, der skabes, kaldes for styringsteknologier, og det er netop disse, der gør det muligt at bedrive ledelse.¹

For *styring* gælder det ifølge Thygesen, at det drejer sig om forskelsminimering i forhold til forventninger, men det er også på samme tid "en proces, der er dømt til fortsættelse, det er også lederens skæbne. Uden forskelsminimering er der ikke brug for ledelse."²

¹ Niels Thyge Thygesen: Når styringsteknologier gør ledelse mulig, artikel i Offentlig ledelse i managementstaten, Dorthe Pedersen (red.), Samfundslitteratur, 2007

² Ibid s 140

ifli.dk

Vi kan med andre ord kun bedrive *ledelse* – og dermed skabe nye mønstre og rammer – når der på forhånd er fastsat nogle rammer og styringsteknologier, der gør det muligt at træffe beslutninger inden for disse. Uanset hvor frie vi kan føle os som ledere i givne situationer, så er vi altid omgivet af regler og rammer for, hvor langt vi kan gå i vores ledelse.

Dermed bliver diskussionen om at skabe mønstre for ledelse ekstra interessant, når vi må erkende, at det at vi kan skabe nye mønstre i sig selv forudsætter nogle mønstre, inden for hvilke vi kan agere. Der vil altid være overliggende mønstre, som vil have en større vidde. Her kan vi enten vælge at styre inden for disse vide rammer eller vi kan vælge at bedrive ledelse, træffe beslutninger og dermed skabe nye (og mindre) mønstre inden for de givne rammer.

Inden for alle professioner findes der højtuddannede medarbejdere og ledere, der måske netop på grund af deres uddannelse mener at have et sådant overblik, at de ikke har behov for at lære sig noget om ledelse. Det er svært at sige, hvad der sker i sådanne situationer, men ofte virker det som om disse ledere tænker, at de netop har deres position i hierarkiet på grund af, at andre værdsætter deres overblik. De er født ledere, der ved bedst. Det er, hvad man kan kalde for naturlige ledere.

Det giver ofte nogle svære brydninger i organisationerne, når denne type naturlige ledere ikke har tænkt sig at følge de styringsteknologier, der er lagt ned over organisationen, men vælger at skabe sig deres egne mønstre – også på det overordnede niveau – dér, hvor de selv skal måles på deres egen indsats.

Man kan fx træffe eksempler på denne type naturlige ledere inden for sundheds- og finanssektoren. Her virker det for disse ledere naturligt, at de selv sætter målene for deres egen succes. Dermed er de med til at skabe kriterierne for, hvordan deres egen indsats skal evalueres. Eksemplerne findes bestemt også i andre sektorer. Faktisk er det ret udbredt i toppen af organisationer og virksomheder, at topledere ofte selv fastsætter fx bonusmål, som efterfølgende vedtages af bestyrelser eller repræsentanter for virksomheden, der ikke har indsigt i de daglige gøremål.

For mellemledere gælder det ofte, at de er underlagt styringsteknologier, der sætter stramme krav til opfyldelse. Fx er udbredelsen af it-systemer et eksempel på mønstre, der er skabt for at kunne styre organisationen. Her har topledelsen fastsat nogle kriterier og ofte i et tæt samarbejde med ledere og medarbejdere i øvrigt bestemt, hvordan systemets funktionalitet skal være, for at hjælpe bedst muligt med at styre den ellers ustyrlige hverdag. Dernæst bliver it-systemet mellemledernes ramme eller mønster, inden for hvilken de skal forskelsminimere, så der i hverdagen opnås bedst mulige resultater i forhold til systemets mål.

Omvendt ser man ofte en stor entusiasme hos medarbejdere til at deltage, så systemet bliver istand til at hjælpe med de vanskelige udfordringer. For medarbejderne er det udfordringerne, der er i fokus, og så drejer det sig om at kunne "bruge" systemerne bedst muligt for at opnå det bedst mulige resultat for brugerne, borgerne, klienterne og kunderne.

ifli.dk

Set i grove termer, så kan man sige, at topledelsen har fokus på systemets kriterier, mellemlederne på at forskelsminimere i forhold til systemernes krav og ofte har medarbejderne fokus på borgeres og kunders udfordringer og forsøger at indpasse systemerne så godt som muligt i løsningen af disse. Det er tanken at beskrivelsen gerne skulle tegne billedet af et timeglas, hvor det stramme system ses i midten hos mellemlederne, mens verden udvider sig i hver sin retning for medarbejderne og topledelsen.

Men faktisk kan det være et godt billede at en styringsteknologi / mønster, at det udelukkende skal kunne regulere de mest centrale opgaver i flowet af opgaver i midten af timeglasset, for derefter at overlade de mere komplekse opgaver for både topledelse og medarbejdere til hver deres egen ledelse og deres egne beslutninger.

Man skal være påpasselig med at ønske sig mere funktionalitet af et system end nødvendigt. Systemet kan nemt ende med at tage styringen, så hverdagens mangfoldighed bliver svær at håndtere i forhold til systemets entydige krav om input og output.

Selvom styringsteknologien – i eksemplet her i form af et it-system – gør det muligt for os at styre et større antal projekter, sager eller produktområder end vi ellers kunne have gjort, så kan det dog samtidig give os en falsk fornemmelse af tryghed. Vi fornemmer, at vi "har styr på det," uden at det nødvendigvis er tilfældet.

Ofte er it-systemer udformet, så man skal kende den forklaring der ligger bag oprettelsen af et indtastningsfelt, for at kunne give de rette oplysninger. Teksten foran indtastningsfeltet er ofte formuleret i faglige termer, som åbner for mange tolkninger. Medarbejderne forsøger at skabe mening, når felterne i et it-system skal udfyldes. Hvis man har et felt, hvor der fx står "Sagsdato", så vil nogen udfylde feltet med den dato, som står på følgebrevet, nogen med den dato, hvor sagen journaliseres og andre med den dato, hvor de har sat sagen i sagsbehandling. Tre forskellige medarbejdere skaber dermed mening ud fra hver deres kontekst for udfyldning af feltet.

Når der så er fx 30 forskellige felter, der skal udfyldes af x-antal forskellige medarbejdere, så kan man jo forsøge at regne sig frem til de mange muligheder for udfyldelse ...og skræmmende nok, hvor pålidelige data efterfølgende vil være. Så det at skabe mening er helt centralt her, oftest er der ikke tale om sjusk, men et reelt forsøg på at skabe mening.

For udenforstående, hvor de faglige termer virker meget fremmede og bureaukratisk indforståede, øges antallet af fortolkningsmuligheder yderligere. Når man fx beder borgere om at indtaste data i et system via internettet, sker der ofte dét, at borgerne blot indtaster "et eller andet" for at komme videre, og dermed bliver det indtastede ikke noget værd i det samlede billede. Men styringsteknologien er ofte, at man skal udfylde alle felter, ellers kan man ikke komme videre. Så fra at kunne have "styr på det hele" viser der sig det modsatte – at man ikke har fingeren på pulsen.

ifli.dk

Ser vi fx på en socialrådgivers hverdag, så kan der måske være 10 klienter på en dag. Alle sagsforløbene bliver efterfølgende indtastet i systemerne. Dog er der fx 2 klienter, der har gjort højtlydt opmærksom på sig selv og deres problemer. De kan nemt ende med at farve indtrykket af dagen. ”Det har været en hård dag. Vi har alt for mange, der brokker sig. Det bliver flere og flere.” På trods af at systemerne og behandlingen af de 8 klienter har fungeret tilfredsstillende, så bliver det de to, der ikke passede ind i systemerne, der tegner kompleksiteten og giver indtryk af, at den er stigende.

Vi skal selvfølgelig understrege at eksemplet med en socialrådgiver er tilfældigt valgt. Det kunne lige så vel gælde for revisorer, sælgere, konsulenter, pædagoger, lærere osv. Pointen er, at selvom systemerne er velfungerende, så magter de ikke at rumme mangfoldigheden, og fordi forventningerne til styringsteknologien er høj, så bliver frustrationerne over, at de ikke kan klare situationer ud over det sædvanlige så meget større. Vi kan her hjælpe os selv ved at prøve at huske at tynde erfaringerne fra de 2 svære klienter op med erfaringerne fra de 8 klienter, hvor tingene mere eller mindre lykkedes. Vi kan øve os i at fokusere mere på ressourcaperspektivet end på mangelperspektivet.

Det kan føre os videre til nobelpristageren Robert J. Shiller, der forsker i irrationelle overdrivelser. Hans forskning foregår på finansmarkederne og fokuserer på, hvorfor der opstår såkaldte finansbobler. Mere generelt beskæftiger han sig med menneskers flokmentalitet og angsten for at stå udenfor.³

Set i relation til eksemplet med frustrationen over it-systemet, ”der ikke virker”, som er beskrevet ovenfor, så kan det netop være angsten for at stå udenfor, der breder sig blandt medarbejderne, når frustrationerne over den stigende kompleksitet viser sig. Det kan betyde, at rigtig mange medarbejdere for en sikkerheds skyld stemmer i sammen koret af utilfredse.

Som et resultat af irrationel overdrivelse kan det sagtens tænkes, at en stor del af den kompleksitet, vi opfatter omkring os, faktisk er selvskabt. Det gælder også selv om vi dybest set ved med os selv, at så slemt er det heller ikke, men vi vil jo nødig stå udenfor!

Hvordan kan vi som ledere håndtere sådan en situation med stigende kompleksitet – reel eller selvskabt? Vores bud vil være, at det er vigtigt at gøre det klart, hvad vi som ”system” skal kunne klare at håndtere, og hvad der ligger uden for vores rækkevidde og forpligtelse. Med andre ord at sætte fokus på forskelssætningen mellem, hvad der kan betragtes som en del af systemets/organisationens opgaver, og hvad der nødvendigvis må defineres som værende udenfor. Det er netop at skabe et mønster – en styringsteknologi for, hvad organisationen skal beskæftige sig med.

Med et sådant fokus på forskelssætningen bliver det muligt at tage op til debat, hvad vi kan gøre ved kompleksiteten, om vi kan flytte grænserne, om vi har behov for yderligere kompetencer, om vi skal blive bedre til også at hjælpe borgere/klienter/kunder til at se forskelssætningen og gøre det klart for dem, hvordan de selv kan agere.

³ Artikel om Shiller i Weekend avisen 13. marts 2015

ifli.dk

Men det er ikke så enkelt, at det i sig selv en løsningen på kompleksitetsudfordringerne. Godt nok kan vi sætte en forskel og beslutte at noget er inden for vores system, og noget er uden for. Vi foretager ofte denne skelnen med ord, fordi ordene har hver deres distinkte betydning – vi tilstræber en entydighed i at trække grænsen. Udfordringen er, at ordene efterfølgende danner forskellige billeder af forskellene i deltagernes hoveder, når de først begynder at opløse meningerne i forskelsætningen.

Vi kan sige, at det er billederne der bliver det mangfoldige, mens ordene søger at opnå en entydighed, og så længe vi som mennesker omsætter ordene til billeder i vores hjerner, så vil vi have modsætningsforholdet mellem mangfoldighed og entydighed indbygget i vores erkendelse. Vi vil altid opfatte tingene forskelligt, og vi vil aldrig kunne nå frem til en fælles forståelse, som kan siges at være fælles helt ind i den enkeltes erkendelse.⁴

Sproget som styringsteknologi er derfor i sig selv en ramme, som vi enten kan fylde ud i overensstemmelse med vores opfattelser af ordenes betydning, eller en ramme inden i hvilken vi kan træffe beslutninger om at skabe nye ord og vendinger.

Når man til daglig er leder, så skaber man også en styringsteknologi ved blot at være sig selv og opføre sig, som man plejer – dvs. både med hensyn til viden og adfærd. Vi gør det ubevidst – vi kan simpelthen ikke undlade det. Det ligger i at være menneske. Vi bliver nødvendigvis rollemodeller for nogle vi omgås. Vi er medskabende for deres ubevidste skabelse af deres egne rammer og styringsteknologier.

Det skaber tryghed at kende omgangstonen og adfærden – det vi plejer – hver dag. Men spørgsmålet er, om vi som ledere har en forpligtelse til at undsige vores egen (måske ubevidste) styringsteknologi. Vi kan sige, at i det daglige er vi gode til at give hinanden tilpasse forstyrrelser, der justerer andres adfærd og erkendelse.

Vi skaber mønstre ligesom spindelvæv. En edderkop spinder netop altid nye tråde efter det samme hjul-mønster! Det kommer der jo ikke noget nyt af. Vi er ihærdige og arbejder for sagen – ja – men der sker kun det samme hele tiden!

Måske skal vi bevidst skabe nogle STORE forstyrrelser en gang imellem? Nogle tiltag, der kan bryde de vante mønstre og sætte spørgsmålstejn ved de vante styringsteknologier. Måske skal vi endda skabe en brændende platform?

Fx laver vi jo introduktionsprogrammer for nye medarbejdere! Det er vel for at få dem til at "spinde" som vi vil have det – blive effektive i en fart? Derved risikerer vi at tage initiativet ud af deres egne billeder af situationen. Vi nedbryder mangfoldigheden og søger entydigheden i et misforstået forsøg på at nå frem til den eftertragtede effektivitet hurtigst muligt.

⁴ Læs mere om tekst og billeder, viden og væren – og ikke mindst intuitionen i "Når ledelse sker", Erik Staunstrup (red.), Nyt Perspektiv, 2015

ifli.dk

I stedet kunne vi få nye øjne på sagerne hvis introduktionsprogrammerne gik ud på, at høre hvad de nye medarbejdere tænker om deres omgivelser, hvilke drømme de kan have for deres virke i vores organisation osv.

Som leder bliver det dermed en opgave at stå for aktiviteter, der kan gentegne mønstrene, tage dem op til vurdering og evt. skabe nye mønstre.

Men det kræver et godt og klart blik på situationen at kunne foretage en sådan forskelssætning, så den bliver tilstrækkelig tydelig til, at alle involverede kan se grænsen mellem "indenfor og udenfor". Det kræver, at man som leder har overskud til at kunne sætte sig ind i stadig skiftende udfordringer og kunne se, hvor grænsen kan trækkes i et ellers temmelig uklart terræn. I ledelsesmæssig sammenhæng taler vi om at træffe en afgørelse som "fiksering i uafgørlighedens terræn."⁵

Ofte er det nemlig svært at afgøre hvor grænsen er, men her skal lederen jo netop udøve ledelse og træffe en beslutning, velvidende, at den altid ville kunne træffes anderledes. Men det at kunne sige netop dét åbent, at kunne tage det på sig at være den leder, der tør skabe mønstret og åbent sige, at det er det bedste vi kan gøre her – og det er min beslutning – jeg tager ansvaret. Dét er lederens opgave.

Det kræver imidlertid, at vi som ledere passer godt på os selv, så vi har overskuddet og overblikket til at kunne træde ind i situationen og trække grænsen i samspil med de involverede.

Arianne Huffington er leder af The Huffington Post, der er en af de største internetaviser i USA (eller online news aggregator – som de kalder det professionelt). Hun er kendt for sine budskaber til ledere om at undlade at multitask. "Vi passer bedre på vores mobiltelefoner end vi gør på os selv," er en af hendes udtalelser.⁶

Men mobiltelefonen er blevet en styringsteknologi, hvor vi kan vælge at parkere kalender, opgaver og mails, så vi flytter kompleksiteten og multitaskningen fra vores hoveder og over i telefonen. Som leder handler det vel om at tage styringen over telefonen og ikke tillade, at den tager styringen over dig. Det kan muligvis kræve, at man selv opretter nogle styringsteknologier i forhold til brugen af sin mobiltelefon, så man beholder magten over telefonen. Det kan fx være at sætte den på lydløs, når man ikke vil forstyrres, beslutte at man tjekker mails x-antal gange om dagen osv. Hvis man ikke har sådanne regler, risikerer man, at telefonen tager styringen, man kommer til at multitask, man mister overblikket og kan dermed ikke skabe de nye mønstre. Men teknologien er kommet for at blive, og ved at tage magten over den, kan vi bruge den til at bevare overblikket.

Hendes råd til fortravlede ledere, der skal kunne overskue en næsten umenneskelig kompleksitet er kort og godt det samme, som man hører i sikkerhedsinstruktionen på passagerfly: "Du skal altid tage din egen iltmaske på, før du hjælper andre."

⁵ Danelund, Ledelse med mening, Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag, 2005

⁶ Artikel i Berlingske Business 15. marts 2015



ifli.dk

Hvis vi altså sørger for at tage vare på os selv og er bevidste om at skabe selvstyringsteknologier, så burde vi blive bedre til at kunne sætte forskelle/grænser mellem hvilke opgaver, der er indenfor og hvilke udenfor i vores organisation. Det er et arbejde, der, som Thygesen skriver, er lederens skæbne, og det er samtidig det, der gør det muligt at skabe mønstre for ledelse.