

ifli.dk

”Djævlén i detaljen”

Af Carsten Nielsen, RHS og Erik Staunstrup, Nyt Perspektiv, begge medlemmer af IFLI

Artiklen er skrevet på baggrund af medlemsmødet i IFLI 6. november 2014, og rejser spørgsmålet om, hvordan vi hver især anvender intuitionen som drivkraft i vores daglige ledelse, når vi må erkende at udfordringerne, der kræver innovative løsninger, først rigtigt dukker op, når man kommer ned til det konkrete og detaljerede.

Artiklen tager udgangspunkt i et konkret eksempel om den nye reform inden for erhvervsskolerne, hvor der dels er indgået nye lønftaler med lærerne, dels er ledelsesretten ført tilbage til ledelsen. Med til billedet hører et stadigt pres for effektivisering og besparelser.

Set fra lærernes perspektiv er udfordringerne blandt andet, at lederne ikke kender til hverdagen – men administrerer efter hvad de kan se fra deres skrivebord. Typiske udsagn fra lærerne er fx: ”Vi kan ikke engang spørge om råd, for det bliver opfattet som brokkeri.” I de myter, der går om ledelsen, hedder det, at ledelsen siger: ”Vil du have færre timer igen? Kan du ikke klare det?”

Kan man som leder sætte sig i lærernes sted og se det derfra og diskutere det med dem ud fra det? Eller vil man som leder og lærer altid være bundet af den kontekst man kommer fra?

Selv om reformen er blevet gennemarbejdet på den enkelte erhvervsskole, og selv om man har forsøgt at inddrage medarbejderne i processen så godt og så meget som muligt, så vil det helhedsbillede, der er dannet i denne proces, have svært ved at trænge gennem lagene i organisationen.

Spørgsmålet er derfor, hvor meget det egentlig hjælper at være innovative på ledelsesniveau, hvor helhedsbilledet dannes, når det faktisk kun i ringe grad er det billede af helheden, der toner frem hos medarbejderne ude i fronten. De udfordringer, der opstår her på baggrund af omlægningen, kræver bestemt også løsninger, som ser bredt på den helhed, der kan ses fra positionen som frontmedarbejder.

Eller sagt på en anden måde, så er der vel tale om, hvad og hvordan man kan definere begrebet helhed. Set i et virksomhedsperspektiv kan vision og mission kaldes for den helhed, indenfor hvilken virksomheden drives. Kommer vi ud i de enkelte enheder og afdelinger bliver denne helhed indsat i den mere lokale dagsorden og helheden ses nu som ”den fælles horisont hos os”.

Systemteoretisk taler man om supersystemer, systemer og subsystemer, hvor systemerne er dele af supersystemet og subsystemerne på tilsvarende måde er dele af systemerne. Der er tale om en hierarkisk

Ifli.dk

lagdeling af systemerne, så de hver især får deres egen systemgrænse at stå til ansvar for, mens de samtidig alle har det samme supersystem og dets helhed som den overordnede referenceramme.¹

Det at kunne se sin fælles horisont i den afdeling eller enhed, hvor man er beskæftiget, hænger sammen med den transformationsproces, man er en del af. Det er tanker som disse om systemers indbyrdes afhængighed og deres evne til at omdanne input til output, der er en meget vigtig del af fundamentet for de moderne organisationsteorier. I disse teorier ser man organisationen som en stor transformationsproces, hvor input omformes til output, og fokus er på at gøre transformationen så effektiv som muligt, så der spildes så lidt energi og ressourcer som muligt på processer, der ikke lige har at gøre med den direkte transformation fra input til output.

Transformationsprocessen bliver dermed måden, hvorpå man fx på erhvervsskolen forvalter de midler/ressourcer, der er stillet til rådighed. Derfor er en grænsedragning for hvor meget, der skal gøres, og hvor grænsen går for, hvor langt den enkelte elev skal følges, af stor interesse for systemer og subsystemer som fx Erhvervsfaglig Grunduddannelse og dens medarbejdere. Almindeligvis ser den enkelte lærer sig og sine klasser som subsystemet, hvor han/hun selv er ansvarlig for transformationsprocessen, som her består i at omforme energi og ressourcer til viden, færdigheder og kompetencer.

De tre lagdelinger af systemer har hver for sig helt legale fokuspunkter, som endda kan siges at være uundværlige i driften af en organisation. I alle tilfælde giver det en fornemmelse af at have styr på anvendelsen af ressourcer og effektiviteten i alle de mange transformationsprocesser, der løber at stablen hver eneste dag.

Med dette i tankerne kan vi sige, at hvert enkelt transformationssystem kan siges at udgøre sin egen helhed, og at djævlens i så fald må kunne findes i detaljerne i hvert af disse. Så... egentlig kunne det give lige så god mening at sige at djævlens også ligger i helheden, men at kompleksiteten altid vil indeholde beslutningsmuligheder, som man ikke kunne tage højde for ved designet af helheden. Spillet mellem helhed og detaljer kan dermed ses som graden af kompleksitet, der optræder i de enkelte transformationsprocesser.

Derfor giver det god mening at drage på opdagelsesrejse ind i kompleksiteterne, for dér at kunne opsøge de ugjorte valg, hvor det bliver muligt at bringe intuitionen i spil. De ugjorte valg findes netop dér, hvor djævlens viser sig! Dér, hvor der ikke på forhånd findes en "køreplan" for hvilke beslutninger, man kan træffe og hvilke konsekvenser, det måtte have. Netop her åbner der sig et område, hvor man kan drage på opdagelse i et terræn, der ikke er udforsket tidligere.

Følger vi definitionen af det ugjorte valg i bogen *Når ledelse sker...* så findes dette valg i folden / passagen mellem viden og væren. Det vil sige på den ene side viden, set som den erkendelse vi kan skabe os af situationen enten via en årsags-virknings-rationalitet eller via en social konstruktion. På den anden side af

¹ Erik Staunstrup og Christian Klinge: Reservatet, Nyt Perspektiv, 2009, s 132

ifli.dk

folden er væren set som de følelser, fornemmelser og erfaringer, vi har med at være tilstede som mennesker.

Ofte lægger vi i hverdagen vægt på den viden, vi kan skabe ud fra en analyse af og refleksion over situationen. Det at udtrykke sine erfaringer og fornemmelser undertrykkes ofte – og så viser der sig ikke nogen fold for det ugjorte valg mellem viden og væren. Så bliver der blot et ugjort valg tilbage, som drejer sig om hvilken form for viden vi skal basere vores beslutninger på.

Vi er nået frem til det helt centrale i det at være leder og medarbejder i de daglige transformationsprocesser. De lineære og klart formulerede budskaber om "hvorfor vi er her" og ikke mindst "hvad beskæftiger vi os med" synes at have vundet et herredømme, som det er svært at stå op imod.

Den norske teoretiker Kjell Arne Røvik beskriver det, som det rationalistiske herredømme, hvor værktøjsperspektivet har overtaget over symbolperspektivet. Her ser han den mest legitime rolle som det at være "organisationsdoktoren", der optræder med nye værktøjslogikker, der kan effektivisere og sikre overlevelse. Modsat anses symbolperspektivet som opskrifter på løsninger, der ikke direkte indeholder et værktøj, men som mere er baseret på refleksioner, der til stadighed møder op med nye modeluner, der ikke har gang på jorden. Der er i et rationelt perspektiv tale om en "uægte vare" og de der går ind for den er at betragte som "falskspillere."²

Set i det lys er det i meget høj grad at være "falskspiller" at hævde, at der dels findes en fold mellem viden og væren, dels at det er her, det ugjorte valg findes, og at intuitionen ofte indfinder sig her!

Vi må huske på, at en organisation i sig selv er et system af beslutninger, hvor mennesker hver især spiller de roller, de bliver ansat til og dermed bærer de masker, der følger med rollen.³ I sig selv er en organisation ifølge konstruktionismen et koldt og ufølsomt system.

Vi kan sige som Ole Thyssen: "En organisation har ikke noget hjerte, og man kan ikke måle dens oprigtighed."⁴ Dermed gives der ikke megen plads for det at være tilstede som menneske, med sine erfaringer og fornemmelser. Det, der tæller, er viden, der kan danne grundlag for beslutninger. Viden dannes og udveksles via kommunikation mellem de mennesker, der besidder rollerne i organisationen. Hvis noget går galt, er det mennesket bag masken, der fyres, mens rollen i sig selv består.

Med dette in mente er det ikke så mærkeligt, at det er det rationelle perspektiv, der gives mest vægt i den daglige drift. Her kan det være svært at trække en skellen mellem viden og væren, hvis hverdagen for langt den største del består af viden. Og hvis det skulle lykkes at skabe spændet mellem viden og væren, så har de ugjorte valg i folden det svært ved at blive opretholdt så længe, at intuitionen indfinder sig med nye ideer.

² Kjell Arne Røvik: Moderne Organisasjoner, Fagbokforlaget, 2004, s 41

³ Ole Thyssen: Værdiledelse, Gyldendal, 2002, kapitel 4

⁴ Ibid s 168

Ifli.dk

At gøre organisationen som system mere spændstig og fleksibel i sine fortolkninger af sig selv og sine omgivelserne er ikke så ligetil. Vi vil i det følgende belyse to meget anvendte muligheder, dels ved at se på metoder for implementering og evaluering, dels ved at se på storytelling, det narrative eller med andre ord, de fortællinger om organisationen og dens liv, som hersker i hverdagen.

Den mest anvendte metode til implementering af ændringer som fx den nye reform for erhvervsskolerne er top-down metoden. Den indbærer, at forandringen indføres oppe fra og ned i organisationen med det sigte at forbedre styringen i det næste led i kæden, og den hviler på ”demokratisk effektivitet.” Det vil sige at implementeringen udgår fra folkevalgte forsamlinger og valgte politiske ledere.⁵

Den demokratiske effektivitet indebærer, at vi skal vide, hvad pengene bruges til, og derfor kræver den evalueringer, så vi kan se effekten af lovgivningen og de tildelte ressourcer. I praksis er lovgivningen output- og procesorienteret, og fokus er på, om man gør tingene rigtigt. Ofte ender man derfor med at evaluere om processerne er foregået korrekt, i stedet for at se om resultaterne er opnået.

Herefter skulle man mene, at en bottom-up proces så burde være bedre. Her sker implementeringen i forhold til de aktører, der umiddelbart kan ses af frontlinjemedarbejderne. Evalueringen bliver derfor med fokus på hvorvidt lovgivningen kan løse de problemer, der opleves ved fronten, og ikke hvorvidt de politiske mål og krav er blevet opfyldt.

Her risikerer vi for alvor at fokusere på djævelen i detaljen mere end på, hvad der er tænkt som helheder for at gennemføre en bestemt lovgivning, mens vi ved top-down metoden udelukkende er fikseret på det output, der burde komme – set fra helheden.

Hvis vi skal gøre organisationen mere spændstig og fleksibel, må vi foretage både implementeringer og evalueringer med stor omhu, så vi forsøger at kaste lys på både helheder og detaljer ved at kombinere de to metoder. Det kan fx ske ved at starte implementeringen både fra oven og fra bunden på samme tid, men sørge for at der fra oven udstikkes klare mål, inden bottom-up processen igangsættes. Ved evalueringen bør vi på samme måde ikke blot basere os på spørgeskemaundersøgelser, men supplere med interview fra fronten.

Ser vi på storytelling, så gælder de samme top-down og bottom-up perspektiver. Her kan historien om fx virksomhedens start og dens mission fortælles oppefra og gradvis blive en fast bestanddel af forståelsen af, ”hvorfor vi er her.” Tidligere har vi nævnt eksemplet med reformen for erhvervsskolerne. Den har fået sin egen lokale udformning på hver skole og forsøges herefter fortalt ned gennem organisationen – lag for lag. Man kalder det for en kaskade-model, idet historien om reformen vil passere ned gennem organisationen lag for lag via lederne på hvert enkelt lag.

⁵ Vibeke Lehmann Nielsen: Implementeringsteori, kapitel i: Anders Berg-Sørensen, Caroline Howard Grøn og Hanne Foss Hansen, Organiseringen af den offentlige sektor, Hans Reitzels Forlag, 2011

ifli.dk

Modsat dette er bottom-up baseret på, at finde de små historier fra hverdagen, og prøve at få dem bekræftet og gradvis bygge flere lag på. Man taler om at fortykne en historie, og at gøre det ved at organisationens medlemmer fortæller og genfortæller de historier, de kan genkende, og som er forståelige og meningsfulde ud fra deres erfaringer fra hverdagen.⁶

I praksis vil det betyde, at selvom fx fortællingen om erhvervsskolereformen fortælles nedad i organisationen i en kaskade-model, så vil historien blive marginaliseret, hvis ikke organisationens medlemmer tager den til sig, genfortæller den og lægger nye lag på. Her kan det sagtens ske, at det bliver andre historier fra frontlinjen, der atter og atter genfortælles, og som på den måde vinder herredømme.

Historierne og processerne med at fortykne fortællingerne er dermed medvirkende til at øge spændstigheden og fleksibiliteten i organisationen, så der gives mulighed for at åbne spændet mellem viden og væren, og det bliver legalt at inddrage sine erfaringer og fornemmelser i det ugjorte valg. Det betyder ikke, at det dermed skal være fornemmelserne, der ensidigt skal styre virksomhedens valg, men netop at folden mellem viden og væren kan opstå, og at intuitionen kan finde vej til både helheden og detaljerne.

⁶ Michala Schnoor: Narrativ organisationsudvikling, Dansk Psykologisk Forlag, 2009, s 32