

Med kerneopgaven som ledestjerne

Fire bud
på at styre
efter et
højere formål



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

lederweb.dk

Med kerneopgaven som ledestjerne

Fire bud på at styre efter et højere formål

© Væksthus for Ledelse 2015

Projektledelse:

Astrid Christine Jensen-Kanstrup, KL
Mette Marie Langenge, HK Kommunal
Laura Thors Calaña, Danske Regioner

Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk:

PRinfoTrekroner

ISBN:

978-87-93365-17-9

978-87-93365-18-6-pdf

Indhold

Forord **4**

Hold fokus på hovedopgaven **5**

Af professor Steen Visholm, RUC

**Chefens nye kerneopgave:
professionel forsimpning** **13**

Af forskningschef Anders Trillingsgaard, UKON

**Ledelse er at vise,
at alt ikke er lige godt** **22**

Af ledelsesforsker Poula Helth, CBS

**Kerneopgaven
giver aldrig sig selv** **29**

Af adjunkt Søren Obed Madsen, CBS

**Andre publikationer
fra Væksthus for Ledelse** **34**

Forord

For ledere i kommuner og regioner er høj kompleksitet i opgaverne et vilkår i hverdagen. Mange ledelsestilgange når ad hver deres vej frem til, at man som leder er nødt til at kunne hæve sig op over kompleksiteten og anvise en tydelig fælles retning, alle kan forstå og motiveres af.

Uanset om man kalder dette for mission, formål, kerneopgave eller hovedopgave, er grundtanken den samme: Komplekse organisationer har brug for en ledestjerne, og det kan de offentlige ledere være med til at sikre og udnytte i deres daglige ledelse.

For at belyse udfordringerne og mulighederne i dette har Væksthus for Ledelse i en serie artikler sat fokus på at lede ud fra kerneopgaven. Artiklerne er samlet i denne publikation.

Artiklerne er skrevet af fire ledelsesforskere og -konsulenter, der har fået frie hænder til at udfolde hvert deres perspektiv på det fælles tema. De udtrykker derfor ikke nødvendigvis Væksthus for Ledelses holdninger og synspunkter.

Formålet med publikationen er at brede diskussionerne om et helt centralt aspekt af ledelsesopgaven ud til en bred kreds af offentlige ledere.

Væksthus for Ledelse vil gerne takke de fire forfattere for at levere gode og tankevækkende bud på udfordringen.

Artiklerne er tidligere blevet bragt på Lederweb.dk, hvor de også kan findes i kortere versioner.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

Hold fokus på hovedopgaven

I komplekse offentlige institutioner under pres er lederens måske vigtigste opgave at fokusere på hovedopgaven og de roller, der er knyttet til den. Ellers er der risiko for, at angst og usikkerhed får frit løb, medarbejderne mister deres indre motivation, og folk stopper med at samarbejde effektivt. Den psykodynamiske systemteori giver offentlige ledere et nyttigt indblik i, hvordan ledere og medarbejdere reagerer på uklare opgaver og roller – og hvilke følelser der er på færde under organisationens rationelle overflade.

Af Steen Visholm, professor, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet

”HVAD – FOREGÅR – DER – HER?!”

De fleste har prøvet at lægge øre til dette spørgsmål, der nærmest råbes, men med en stemme, der er under kontrol og dirrer af autoritet. Det kan være skolelederen, der åbner døren til et klasseværelse, hvor vikaren sidder og græder ovre i hjørnet, mens 5.u hænger i lamper og gardiner. Eller det kan være forældrene, der vender om på vej til sommerhuset, kommer uanmeldt hjem og opdager, at børnene alligevel ikke ”sidder et par stykker og læser lektier”, men derimod er ved at være oppe på 50 deltagere i en fest, der bliver bedre og bedre.

Spørgsmålet er retorisk i den forstand, at den spørgende ikke er rigtig interesseret i, hvad der egentlig foregår. Meningen er, at det, der foregår, skal ophøre med det samme, og at noget andet bør foregå i stedet. Dette ”andet” er hovedopgaven eller den primære opgave. Den engelskundervisning, der egentlig burde foregå i klasseværelset. Den hjemlige lektielæsning, der var aftalt.

Grupper har en hovedopgave

Begrebet hovedopgave er et centralt begreb i Tavistock-traditionen, der også kaldes grupperelationstænkning eller psykodynamisk systemteori. (Visholm 1993, Gould, Stapley & Stein 2001, Visholm 2004a)

Det er W.R. Bion, der er ophav til begrebet. I den helt centrale bog *Erfaringer i grupper* (1961/2010) skriver han:

*”Alle grupper mødes for at ”gøre” et eller andet, uanset hvor uformelle de er. ... Da denne aktivitet er rettet mod en **opgave**, er den relateret til virkeligheden, dens metoder er rationelle og derfor, omend i nok så ufuldkommen form, videnskabelige.”*

Han skriver, at et af kendetegnene ved ”god gruppeatmosfære” er:

”a) et fælles mål, uanset om det består i at besejre en fjende eller at forsvare og fremme et ideal eller en kreativ model til forbedring af sociale relationer eller fysiske bekvemmeligheder.”

Den banale, men vigtige pointe er, at mennesker oftest samles for at gøre noget bestemt, og at man vurderer gruppens succes på, om den lykkes med at gøre dette bestemte – holde en fest, bygge et hus eller forhandle overenskomst.

Opgaven bliver derfor et ydre kriterium, der kan bruges til at træffe beslutninger efter. ”Jeg kan måske bedre lide Hans end Sofie, mens det er Sofies forslag, der tjener opgaven bedst,” kan være et fornuftigt ræsonnement hos en leder. At relatere sig til opgaven hedder i sportens verden ”at gå efter bolden, ikke efter manden”.

Med betoningen af det fælles mål understreger Bion, at opgaven er central for gruppens identitet, at den binder gruppemedlemmerne sammen. Det fælles mål er afgørende for succes, fordi det får alle til at trække på samme hammel.

Ved at hævde, at grupper kan arbejde rationelt med en opgave, brød Bion med en dominerende tradition i masse- og gruppepsykologien, der betragtede grupper og masser som regressive foreteelser, hvor stærke følelser styrer, og tænkningen er sat ud af kraft. Bion skelner i sin gruppepsykologi (1961) overordnet mellem to tilstande, grupper kan befinde sig i:

- *Arbejdsgruppetilstanden*, hvor gruppen er forankret i virkeligheden via sin opgave.
- *Grundantagelsestilstanden*, hvor gruppen har "glemt" opgaven og fortager sig noget andet – typisk kæmper, flygter, gør sig afhængig af en leder eller drømmer om en kommende frelser.

Inspireret af disse begreber definerede Kenneth Rice begrebet hovedopgaven som "*den opgave, organisationen skal udføre for at overleve*". (Rice 1963)

Man kan diskutere, om begrebet "formål" (purpose) er bedre end "opgave" (task), fordi det tydeligere signalerer værdier. Ifølge French og Simpson, der i en helt ny bog bygger videre på Bions indsigter, skal man ikke hænge sig for meget i de mange forskellige betegnelser:

"Formål går under mange navne: mål, kerneforretning, vision, mission, strategi, opgave, hovedopgave, primær ånd, guidende ånd, intention, raison d'être ...". (French & Simpson 2015)



Hovedopgavebegrebet skal forstås dynamisk. En gruppe eller organisation, der gerne vil overleve og udvikle sig, skal både være opmærksom på, om der faktisk arbejdes på opgaven, og sørge for, at opgaven stadig giver mening i konteksten. Det gælder også i en demokratisk ledet offentlig sektor, hvor der ofte er mange andre hensyn end de rent økonomiske.

Hovedopgaven er normativ og dynamisk

I denne artikel bruges den psykodynamiske systemteoris betegnelse "hovedopgave" som det gennemgående begreb. To af Tavistock-traditionens grundlæggere, Rice og Miller, lægger vægt på, at begrebet "hovedopgave" skal forstås heuristisk,

altså som et redskab til at "*udforske den måde, forskelligartede aktiviteter er ordnet på*". (Rice & Miller 1967)

Det vil sige, at hovedopgaven ikke er funktionalistisk eller biologisk defineret, men bestemmes politisk og økonomisk af den eller dem, der har magten over og ansvaret for det pågældende system. Det er fx Folketinget (og kommunalbestyrelsen), der stiller hovedopgaven for arbejdet i folkeskolen, ikke lærerne.

Gordon Lawrence kalder dette for "den normative hovedopgave":

"Den normative hovedopgave er den opgave, som folk i en organisation bør forfølge (sædvanligvis ifølge den overordnede autoritets definition)." (Lawrence 1985)

I den psykodynamiske teori forstås ledelse som en aktivitet, der foregår i systemets grænseområde. Lederen skal kigge både ind i organisationen og være opmærksom på, om der faktisk arbejdes på opgaven, og ud af organisationen for at se, om opgaven giver mening i konteksten – om der fx er nogen, der vil betale den rigtige pris for det, man laver.

Shapiro og Carr (1991) bruger atlantehavstrafikken som eksempel på, hvor vigtigt det er, at hovedopgaven er meningsfuld for omgivelserne. Opgaven var her at få passagerer og gods hurtigt og sikkert over Atlanten. I begyndelsen var den eneste mulighed at sejle. Konkurrencen gik på hastighed og luksus, og den ene luksuslinjer efter den anden krydsede det store hav. Man glemte imidlertid at kigge op og tænke på opgaven. Mens de store atlantederier var optaget af luksus, havde luftfarten udviklet sig, så flyvemaskiner nu kunne løse opgaven langt mere effektivt, og alle de store skibskompagnier gik ned i løbet af ganske få år.

Eksemplet understreger, at hovedopgavebegrebet skal forstås dynamisk. En gruppe eller organisation, der gerne vil overleve og udvikle sig, skal både være opmærksom på, om der faktisk arbejdes på opgaven, og sørge for, at opgaven stadig giver mening i konteksten. Det gælder for virksomheder på et privat marked, men også i en demokratisk ledet offentlig sektor, hvor der ofte er mange andre hensyn end de rent økonomiske.

En organisations "hovedopgave" betegner kort sagt den opgave, som organisationen skal løse for at overleve og udvikle sig på en måde, der giver mening i samfundet. Hovedopgaven er formuleret af organisationens øverste myndighed, fungerer som retningsangivelse og evalueringskriterium for organisationen, bidrager væsentligt til at give organisationen en samlet identitet og gør den i stand til at opnå fælles resultater.

Ideelt set. I praksis kan det at fastlægge hovedopgaven og de roller, der udspringer af den, skabe mange forskellige problemer. Problemer, der i høj grad handler om de følelsesmæssige dynamikker, der altid er på spil i relationerne i en organisation, og som man som leder eller chef er nødt til at forstå og kunne forholde sig hensigtsmæssigt til. Hovedopgaven kan således

Vigtige spørgsmål om hovedopgaven

Ud fra den psykodynamiske teoris begreb "hovedopgaven" kan man som leder, medarbejder, konsulent eller politiker stille en mængde relevante spørgsmål til organisationen – som fx:

- Hvad er organisationens hovedopgave?
- Arbejder den faktisk på hovedopgaven?
- Hvilke roller udspringer af hovedopgaven?
- Har lederen taget sin rolle på sig?
- Er forholdet mellem hovedopgave og ressourcer i orden?
- Er der rimelig klarhed på alle etager af organisationen om, hvad der skal laves, og hvad der ikke skal laves?

både være en del af miseren – og den vigtigste vej ud af problemerne.

Når hovedopgaven volder problemer

Især i tre kontekster kan særlige vilkår for arbejdet med hovedopgaven skabe uønskede virkninger i organisationen.

1. Når organisationen har flere forskellige hovedopgaver

Hvis en organisation skal løse flere forskellige opgaver samtidig, opstår der løbende konflikter og uenigheder om prioriteringen. Det kan betyde, at organisationen mister fokus, problemer overses, og forvirringen breder sig.

Et eksempel: En læge havde en studerende med til en samtale med en patient, en 44-årig kvinde, der arbejdede som sygeplejerske på et andet hospital og havde en knæskade, der skulle opereres. Lægen viede mere opmærksomhed til den unge studerende end til patienten, var morsom og beleven og sagde flere ting, der kun vedrørte oplæringsforholdet. Han kom indimellem i tanke om patienten, men var her nøgtern og afmålt. Patienten blev krænket, følte sig svigtet og besluttede, at hun for en hver pris ville undgå at blive opereret af den upålidelige læge. Hun glemte at spørge om flere ting, som hun gerne ville have haft svar på, og prøvede herefter at få telefonisk kontakt med en anden læge. Dette førte til en masse besvær på afdelingen, hvor man også undrede sig over, at patienten var så afvisende over for den ellers populære læge.

Beslægtede problemer ser man fx på universiteter, hvor forskning og undervisning udgør to sideordnede, men ofte konkurrerende opgaver.

2. Når der er umulige vilkår for opgaveløsningen

Hvis forholdet mellem opgave og ressourcer ikke er i orden, fører det ofte til pseudokreativitet (Visholm 2012). På flere områder befinder mange kommuner sig i denne situation. Eksempelvis beskriver loven meget klart, hvad der skal gøres i forhold til udsatte børn og deres familier; på den anden side sætter budgettet grænser for, hvor mange penge kommunen kan bruge på opgaven.

Det er en såkaldt *double-bind*-situation, hvor man ikke kan gøre det ene rigtigt uden at gøre det andet forkert. Resultatet bliver let, at man styrer ved hjælp af dobbeltbudskaber og sender "aben" nedad i hierarkiet:

"Styr stramt, og hold budgetterne, men sørg for, at kvaliteten er upåklagelig. Eller: Ryd op i bureaukratiet, men sørg for at kunne dokumentere alt." (Majgaard i Frank 2012).

Når man ikke kan få virkeligheden til at hænge sammen, reagerer man typisk med at opfinde nye ord, sociale konstruktioner og søforklaringer, der skal dække over den misrøgtede virkelighed.

3. Når autoritetsrelationerne er uklare

Organisationer med uklare autoritetsrelationer, ledelsesforhold eller styringsrationaler skaber ofte psykiske belastninger, fordi ingen ved, hvem der definerer kerneopgaven (Visholm 2004b, 2011). I mange offentlige organisationer er der en kronisk spænding mellem lovmæssige forpligtelser, økonomiske hensyn, faglige interesser og brugerforventninger. Hvem foretager disse afvejninger? Hvordan forklarer organisationen sine prioriteringer indadtil og udadtil?

Undertiden udnævner man projektledere, selvstyrende grupper, hygiejneansvarlige, kvalitetskoordinatorer og skaber komplekse matrixorganisationer, hvor det er svært at gennemskue autoritetsrelationerne. Resultatet bliver ofte, at mange opgaver forsømmes, fordi den enkelte foretager sine egne prioriteringer – ofte ud fra en formodning om, hvad den øverste ledelse er mest optaget af. Og når lederen ikke er klar over, hvilken chef han eller hun refererer til i en given sag, opstår der en usund atmosfære:



Når man ikke kan få virkeligheden til at hænge sammen, reagerer man typisk med at opfinde nye ord, sociale konstruktioner og søforklaringer, der skal dække over den misrøgtede virkelighed.



Ledere har en vigtig opgave med at skabe engagement i hovedopgaven. Ledelse er på en måde at engagere folk i en drøm, en forestilling om noget godt og vigtigt, der skal finde sted i fremtiden.

"Kort sagt risikerer denne styringsiver og reregulering at skabe mere ansvarsforskydning end ansvar, mere pseudokommunikation og hykleri end reelle resultater og flere gensidige beskyldninger end dialog og partnerskab." (Pedersen 2008)

Uklare autoritetsrelationer kan i visse situationer opleves som frihed og muligheder, men denne tåge kan også stimulere paranoid fantasier og bruges til at skjule ting, der ikke tåler dagens lys. Som regel er det en god ide at sørge for klare opgavedefinitioner, prioriteringer og autoritetsrelationer.

Forkert styring udhuler motivationen

Styringsparadigmet New Public Management (NPM), som stadig strukturerer ledelse og samarbejde i det offentlige, sætter imidlertid hovedopgaven under pres fra flere sider.

En central figur i NPM er principal/agent-teorien. Hvis en principal skal have en agent til at udføre et stykke arbejde, og principalen ikke kan overvåge arbejdet, må principalen etablere en incitamentsstruktur, der sørger for, at agenten kan se sin interesse i at gøre arbejdet så godt som muligt. Principalen og agenten er fælles om at ville handle ud fra egen nytte; principalen vil gerne have så meget arbejde som muligt ud af agenten, og agenten vil gerne beskytte sig så meget som muligt mod overanstrengelse.

Teorien bygger på den forestilling, at mennesker er tilbøjelige til at handle, så de maksimerer deres nytte i snæver økonomisk forstand. Teorien har flere negative konsekvenser. Først og fremmest installerer den en basal mistillid mellem ledere og medarbejdere, som indebærer, at der skal bruges ressourcer på kontrol.

Ifølge Burkard Sievers (1994) er det kun nødvendigt at motivere, når meningen er forsvundet. Selve opgaveløsningen er i sig selv motiverende for ganske mange og for rigtig mange i den offentlige sektor (Andersen 2012). Man er interesseret i at gøre en for-

skel, være noget for andre osv. Dette kaldes intrinsisk arbejds-motivation (motivation fra opgaven selv), modsat ekstrinsisk arbejds-motivation, der ikke udspringer af opgaven, men kan være straf eller belønning af forskellig slags.

En ekstrinsisk motivationsstruktur vil i mange tilfælde udgrænse den intrinsiske motivation. Hvis folk oprindeligt har taget arbejde på et plejehjem for at gøre noget for de gamle og måske synes, de har noget kærlighed i overskud, og så efterhånden oplever, at den menneskelige del af arbejdet opløses i kontrol-procedurer og skemaer, så er disse mennesker tilbøjelige til at resignere og indtage en distanceret lønarbejderbevidsthed; det kan minde om symptomerne på udbrændthed.

En motiverende hovedopgave

Den enøjede styringstænkning ser bort fra, at vores motivation for at arbejde ikke bare drejer sig om at maksimere det økonomiske udbytte. Penge spiller selvfølgelig en rolle, men vores forhold til arbejdet rummer også mange følelser, der ikke drejer sig om penge.

Motivationen kan både være forbundet med selve hovedopgaven og med de roller, der udspringer af den – fx i form af forskellige faggrupper og funktioner.

Ét sæt af motiver er knyttet direkte til organisationens hovedopgave. Nogle organisationer er så tiltrækkende, at mange er parate til at arbejde (næsten) gratis for dem. Tiltrækningen kan skyldes en politisk/moralsk meningsfuld hovedopgave som fx hos Læger uden Grænser, Dansk Flygtningehjælp eller for den sags skyld sygehusvæsenet, skolesystemet, socialforvaltningen etc. Måske er det en så spændende organisation befolket med dygtige og kendte – fx BIG, Zentropa eller noma – at det er en oplevelse i sig selv at være med og en chance for at blive opdaget eller "få noget på sit cv". Hvor forsørgelse og jobsikkerhed tidligere var afgørende motivation, der spiller ønsket om *mening* i dag en stor rolle.

Ledere har en vigtig opgave med at skabe engagement i hovedopgaven (Gabriel & Hirschhorn 1999). Ledelse er på en måde at engagere folk, medarbejdere, investorer og til dels kunder, i en drøm, en forestilling om noget godt og vigtigt, der skal finde sted i fremtiden.

Organisationen eller dens hovedopgave kan være så engagerende, at selve rollen ikke er så afgørende. Men man kan også brændende ønske sig et bestemt job og forestille sig selv udfylde rollen på en fantastisk måde.

Den enkeltes motivation for at påtage sig en arbejdsrolle kan indeholde mange forskellige følelser og håb. Det er en del af børns almindelige udvikling at identificere sig med voksne i forskellige spændende roller. Forældrene har også travlt med at håbe og frygte for deres børns karrierer, og spillet mellem børnenes og forældrenes ambitioner er ofte komplekst og følelsespræget. Under de mere bevidste motiver i valget af arbejdsrolle gemmer

der sig ofte også ønsker om at reparere på skader, man selv har forvoldt mod andre, hævne sig på tyranner fra tidligere i livet, triumfere over rivaler, gøre indtryk på en forælder (eller to), på en kammerat eller en kvinde eller en mand, man er interesseret i.

Et passende angstniveau

Motivationen spiller en rolle for den måde, hvorpå man møder de risici, der er forbundet med opgaver og roller. Har man i mange år ønsket et bestemt job og uddannet sig til det, er der mere på spil, når man skal tale med sin første patient, end når man lidt tilfældigt har fået et job hos den lokale bager og skal ekspedere sin første kunde – selv om dét også er en pirrende oplevelse.

Lidt overraskende er lyst og angst ikke hinandens modsætninger, men følger hinanden. Ved stor lyst er der stor angst, ligesom ved stor ulyst. Men når der hverken er lyst eller ulyst, så er der heller ingen angst.

Hver gang en person møder en rolle, eller en gruppe skal løse en opgave, opstår der både lyst og angst. Angst skal her forstås i en meget bred betydning, som et kontinuum fra svært forstyrrende lidelsesfuld og behandlingskrævende angst, over spænding og "tændthed" til vigende opmærksomhed og interesse.

Selv når man inviterer gæster til middag, opstår der angst. Man synes ikke, man kan diske op med den menu, man er bedst til. Der skal ske noget nyt og spændende – lige indtil man, en halv time før gæsterne kommer, sammenligner det flotte farvebillede i kogebogen med de underlige objekter og substanser, man har liggende på køkkenbordet. Hvorfor har man været så dum endnu en gang at rode sig ud i det usikre?

Angst er således både godt og dårligt, både noget, vi flygter fra, og noget, vi opsøger. Det afhænger af konteksten, personligheden og situationen. Angstniveauet bestemmes både af personen og rollen, både af gruppen og opgaven. Der er altid en risiko forbundet med at tage en opgave på sig. Man kan begå fejl, der går ud over en selv eller andre. Det kan blive afsløret, at man ikke er kompetent eller dygtig nok. Man kan møde grænsen for sin formåen. Noget, man troede var spændende, kan vise sig at være kedeligt. Man kan dumme sig, blive fyret eller miste sit gode rygte.

Det er en pointe, at angstens karakter og styrke ikke kun afhænger af opgaven, men også af den person eller gruppe, der skal tage den på sig. Nogle mennesker ville helt miste modet, hvis de skulle rydde op i et bibliotek efter et bombeangreb, mens andre ville tænde på at redde bøger og få orden og system genoprettet. Nogle ville elske at få tilbudt en rolle i et teaterstykke fem timer før næste opførelse, mens andre ville dø af skræk bare ved tanken.

Det handler om at finde et *tilpas* angstniveau i mødet mellem opgave og person/gruppe, så man "tænder på opgaven" og synes, det bliver spændende at komme i gang.

Hvis angstniveauet er *for lavt*, keder man sig, føler sig fornærmet over at skulle arbejde uden udfordringer – eller falder i søvn. Hvis angstniveauet er *for højt*, kan man enten sige nej tak og trække sig eller ubevidst iværksætte individuelle eller kollektive forsvarsmekanismer.

Forsvarsmekanismer fjerner eller dæmper angst og ubehag, men det sker på bekostning af personens eller gruppens kontakt med virkeligheden. Lad os se nærmere på angst og nogle typiske forsvarsmekanismer, når man skal tage en rolle eller en opgave på sig.

Angsten vokser ved uklare roller

De fleste har prøvet at være mere eller mindre angst og bange, hvis man skal holde et oplæg for en større forsamling. Man tænker, at man måske vil glemme det halve, pludselig skal tisse, at stemmen sætter sig fast, eller hvad man ellers kan forestille sig af ubehagelige ting. De fleste har også oplevet, at når først man kommer i gang, kan man pludselig fokusere og måske endda nyde at præsentere sit oplæg. I dette tilfælde konfronterer man angsten og tager sin rolle som oplægsholder på sig.

I en organisation er det lederens ansvar og rolle at sørge for, at folk passer deres arbejde og leverer med den ønskede kvalitet. Hvis man som leder har mistanke om, at Ulrik ofte springer over, hvor gærdet er lavest, ofte afleverer sjusket kvalitet i sidste øjeblik og derudover fører sig frem på en noget vrissen måde, så er det vigtigt at gribe ind og få sagen undersøgt. Viger man tilbage fra denne konfrontation, måske fordi Ulrik og ens egen chef er gamle venner, eller bare fordi man ikke har lyst til en kamp med denne vrisne fyr, så sanktionerer man – i første omgang over for Ulrik – at det er o.k. at arbejde på denne sjuskede måde. Griber man så en anden i at aflevere sjusket kvalitet i sidste øjeblik og får sagt, hvad man mener om det, så breder angsten sig i organisationen. Det er åbenbart ikke lederen, der sætter og konfirmerer standarden for arbejdet. Nogen må sjuske, andre må ikke. Hvordan kan nogen føle sig sikre her? Hvad er kriterierne? De paranoide fantasier blomstrer.



Hvis angstniveauet er *for lavt*, keder man sig, føler sig fornærmet over at skulle arbejde uden udfordringer – eller falder i søvn. Hvis angstniveauet er *for højt*, kan man enten sige nej tak og trække sig eller ubevidst iværksætte individuelle eller kollektive forsvarsmekanismer.



Ritualer og talemåder i organisationer, som man ellers ikke tænker nærmere over, kan vise sig at være forsvarsmekanismer mod forskellige angstkilder, der er stivnet i ureflekteret, dysfunktionel adfærd.

Hirschhorn (1998) har skrevet om psykodynamikken i at påtage sig en rolle. Hvis ledere eller medarbejdere ikke tager deres roller på sig, vil der let opstå en kædereaktion af angst mellem de folk i organisationen, hvis arbejde er forbundet:

"Arbejdsrelateret angst kan få folk til at træde ud af deres arbejdsroller. På denne måde vender de sig bort fra virkeligheden og skaber en surreel verden, hvor udfordringer kan mødes med omnipotensfantasier, afhængighed eller defensiv benægtelse. Når folk er afhængige af hinanden for at arbejde effektivt, kan én persons angst starte en angstkæde, gennem hvilken kollektive fantasier og benægtelse af risici spredt sig. Disse fantasier er fyldt med vold, idet folk både straffer sig selv for egne fejl og forestiller sig de andre som forfølgere. Når folk trækker sig fra deres roller, så trækker de sig også fra hinanden. De oplever andre, som om de har træk som fantasifigurer, ..., som enten er helt igennem gode og smukke eller dårlige og onde. Sådanne forestillinger, som er stimuleret af friske angstopplevelser, trækker både på oplevelser af forældre og søskende fra barndommen og ungdomserindringer fra eventyr og fantasier. Det paradoksale er, at vi ikke bliver fremmedgjorte over for hinanden, fordi rollerne adskiller os. Vi mister snarere kontakten med hinanden, når vi trækker os fra de roller, der skulle hjælpe os med at arbejde sammen." (Hirschhorn 1998)

I en nyere artikel har Hirschhorn sammen med Sharon Horowitz (2015) bemærket, hvad de anser for et nyere fænomen: at mange i dag så at sige tænder på angst og spænding, når de påtager sig et job eller starter i en organisation. Det er nok rigtigt, men ikke nyt. Der er og har altid været en risiko forbundet med en opgave, og af denne risiko udspringer angsten.

Hvad der har ændret sig historisk, er vel snarere, at øget velfærd har flyttet medarbejdernes krav til deres job højere op i Maslows behovspyramide. Det er ikke længere kun sult og tag over hovedet, der motiverer medarbejderne. I dag ønsker man personlig udvikling i jobbet og gerne også mening – og med udfordringer

følger risici, med lyst følger angst. Risikoen for firing og arbejdsløshed er dog stadig en væsentlig kilde til angst i organisationer.

Når grupper går i forsvar

Hvis en gruppes angst for at påtage sig deres hovedopgave bliver for stor, træder en række forskellige sociale forsvarsmekanismer i kraft. Man kan sige, at de skifter mellem de to tilstande, Bion har beskrevet – fra arbejdsgruppe- til grundantagelsestilstand. Han opstiller tre grundantagelsesgrupper, hvor grupper regredierer, glemmer hovedopgaven og på forskellig måde forsvarer sig imod angsten:

- *Kamp/flugt-gruppen*, hvor man følger gruppens leder i kamp eller flugt, og hvor enhver selvstændig mening betragtes som forræderi. Hovedopgaven glemmes, det handler kun om at vinde eller at overleve.
- *Afhængighedsgruppen*, hvor der heller ikke foregår selvstændig tænkning. Alle er afhængige af lederen, som de dog synes giver for lidt – anerkendelse, ros, personalegoder osv. – hvorfor alle er mutte og vrede.
- *Pardannelsesgruppen*, hvor alle følger to gruppemedlemmers intense samvær i håbet om, at det vil føre til en ny frelser, der kan komme og klare alle problemerne. Stemningen i gruppen er håbefuld, men ingen laver rigtig noget, fordi det bedre kan betale sig at vente.

I Menzies Lyths klassiske hospitalsstudie (1960) beskrev hun, hvordan personalet distancerede sig følelsesmæssigt fra patienterne. Dels ved at organisere patientkontakten sådan, at alle sygeplejersker skulle se alle patienter på hver vagt, i stedet for at lade de enkelte sygeplejersker se færre patienter, men i længere tid. Dels ved at omtale patienterne med deres sygdomme i stedet for navne: Jensen blev til "leveren på stue 8", og Olsen til "hoften på stue 5". Distanceringen skulle beskytte mod at blive overvældet af patienternes smerte, lidelse, lugte, nærhed til døden osv. Men forsvaret var ikke effektivt, da det netop er kontakten med mennesket, der gør det muligt at bære sygdom og død.

Sådan kan ritualer og talemåder i organisationer, som man ellers ikke tænker nærmere over, vise sig at være forsvarsmekanismer mod forskellige angstkilder, der er stivnet i ureflekteret, dysfunktionel adfærd.

Mange kilder til angst i organisationer

Angstniveauet i en gruppe eller en organisation er afhængig af mange faktorer og har mange kilder. Angsten kan blandt andet:

- Udspringe af de risici, der er knyttet til hovedopgaven – at arbejde fx med psykisk syge kan være farligt, og det kan være hårdt at opleve al den lidelse, patienterne bærer på.
- Komme af den måde, der struktureres, ledes og samarbejdes på.
- Provokeres af enkeltpersoners personligheder og typiske adfærd. Betydningen af dette øges typisk, jo højere og mere centralt placeret i organisationen den pågældende er.
- Være forbundet med organisationens overlevelse og fremtidsmuligheder på markedet eller i det politiske system. (Hirschhorn 2009)
- Være konsekvensen af en paranoiagenererende organisationskultur, hvor alle er bange for både cheferne og hinanden. (Halton 2015)
- Foregå på mikroniveau, hvis den enkelte medarbejder fx er jaloux på den opmærksomhed, en anden får fra chefen, eller hvis chefen er ret sikker på, at direktionen nedlægger både hendes afdeling og stilling.

Et legitimt kriterium for beslutninger

Ikke mindst for chefer og ledere er et systematisk fokus på hovedopgaven afgørende, når der opstår spændinger og ubehagelige uklarheder i organisationer – og det gør der undgåeligt i komplekse offentlige organisationer under kronisk pres.

Som leder befinder man sig ofte i pressede situationer, hvor det kan være en god form for *grounding* at stille sig selv spørgsmålet: Hvad er hovedopgaven, og hvad er min rolle i den? På den baggrund kan man så prøve at forstå de følelser, der er på færde hos andre personer, og hvordan de relaterer sig til hovedopgaven og deres roller.

Hovedopgavens store værdi ligger i, at den er *et kriterium uden for de implicerede personer*. Noget man kan holde sig til, når man skal løse problemer i organisationen. Når hovedopgaven bruges som kriterium for at træffe en bestemt afgørelse, føler dem, der ikke får medhold, sig mindre krænkede. For så er det ikke deres person, der afvises, men opgaven, der tilgodeses.

Som den organisationspsykologiske pioner Isabel Menzies Lyth sagde engang:

"Don't nurture people, nurture their primary task – then you nurture people."

Litteratur

Andersen, Lotte Bøgh (2012): Baggrundspapir – Styring af den offentlige sektor: Incitamenter, motivation og normer.

Bion, W.R. (1961): *Erfaringer i grupper*. København: Hans Reitzels Forlag 2010.

Ferenczi, Sándor (1920). General Theory of the Neuroses - Review. I: *International Journal of Psycho-Analysis*, 1:294-296.

Frank, Lise (2012): "Kommunaldirektør om inklusion: Vi sendte aben videre" I: Folkeskolen 13. februar 2012. www.folkeskolen.dk.

French, Robert & Simpson, Peter 2015: *Attention, Cooperation, Purpose*. London: Karnac Books.

Gabriel, Yiannis & Hirschhorn, Larry (1999): "Leaders and Followers". I: Gabriel, Yiannis (1999): *Organizations in Depth*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publ. S. 139-166.

Gould, L.J. Stapley, L.F. & Stein, M. (2001): *The Systems Psychodynamics of Organizations*. New York, London: Karnac Books.

Halton, William (2015): "Obsessional-punitive defences in care-systems. Menzies Lyth revisited". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London: Karnac Books. S. 27-38.

Hirschhorn, Larry (2009): "The Primary Risk". I: Sievers, B. (Eds.): *Psychoanalytic Studies of Organizations*. New York, London: Karnac Books 2009.

(1998b): *The Workplace within*. Cambridge: MIT Press.

Hirschhorn, Larry & Horowitz, Sharon (2015): "Extreme work environments: beyond anxiety and social defences". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London: Karnac Books. S. 189-212.

Hoggett, Paul (2005): "Conflict, ambivalence, and the centred purpose of public organizations". I: *Human Relations*. Vol 59(2): 175-194.

(2015): "A psycho-social perspective on social defences". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London: Karnac Books. S. 27-38.

- Koefoed, Peter & Visholm, Steen (2011): "Følelser i organisationer. Psyko-dynamiske perspektiver". I: Torben Heinskou & Steen Visholm (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi Bind II : På mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag, S. 46-83.
- Lawrence, W. Gordon (1985): "Management Development ... some ideals, images and realities". I: Colman, A.D. & Geller, M.H. (Eds.): *Group Relations Reader, Vol. 2*. Jupiter, FL: A.K. Rice Institute.
- Long, Susan (2015): "Beyond identifying social defences: "working through" and lessons from people whispering". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London Karnac. S. 39-49.
- Menzies Lyth, Isabel (1960): "Social Systems as a Defense Against Anxiety. An Empirical Study of the Nursing Service of a General Hospital". I: *Human Relations* 13:95-121.
- Miller, Eric & Rice, Kenneth (1967): *Systems of Organization: Task and Sentient Systems and Their Boundary Control*. London: Tavistock Publications.
- Pedersen, Dorthe (2008): "Strukturreformens styringspolitik - en overskridende dynamik". I: Pedersen, D., Greve, C. & Højlund, H. (eds.): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. København: L&R Business A/S.
- Rice, Kenneth. (1958): *Productivity and Social Organization. The Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications. (1963): *The Enterprise and Its Environment*. London: Tavistock.
- Salzberger-Wittenberg, Isca (1983): "Learning to understand the nature of relationship". I: Salzberger-Wittenberg/Williams/Osborne (Eds.): *The Emotional Experience of Learning and Teaching*. London: Karnac Books 1999. S.23-77.
- Shapiro, Edward R. & Carr, A. Wesley (1991): *Lost in Familiar Places*. New Haven & London: Yale University Press.
- Sievers, Burkard (1994): *Work, Death, and Life Itself. Essays on Management and Organization*. Berlin: de Gruyter
- Visholm, Steen (1993): *Overflade og dybde. Om projektiv identifikation og det modernes psykologi*. København: Politisk revy 1993.
- (2004a): "Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori". I: Torben Heinskou & Steen Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004. S. 23-48.
- (2004b): "Autoritetsrelationen". I: Torben Heinskou & Steen Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004. S. 84-108.
- (2011): "Uklare roller i postmoderne organisationer. Om ledelse og selvstyrende grupper". I: *Psykodynamisk organisationspsykologi II: På mere arbejde under overfladerne*. (red.): Torben Heinskou & Steen Visholm. København: Hans Reitzels Forlag 2011. S. 150-175.
- (2012): "Innovation og ledelse. Psykodynamiske perspektiver". I: *Erhvervspsykologi, Vol. 10, nr. 2*. S. 34-53.
- (2013): *Forfremmede søskende. Om åben og skjult familiedynamik i organisationer*. København: Hans Reitzel 2013.

Chefens nye kerneopgave: *professionel forsimpling*

Moderne organisationer risikerer at blive kvalt i deres egen kompleksitet, og som chef og chefgruppe er man nødt til at finde effektive modtræk. Man kan fx forsøge at organisere sig ud af kompleksiteten, omfavne den som et vilkår eller uddelegere endnu mere ansvar og kompetence. Men det, der virkelig er brug for, er et nyt syn på chefernes fælles kerneopgave: at bidrage til en professionel forsimpling af kurs, koordinering og commitment i hele organisationen og internt i ledelsesteamet.

Af Anders Trillingsgaard, cand.psych. aut., erhvervs-ph.d., forskningschef og partner i konsulentvirksomheden UKON

Et helt almindeligt chefmøde ...

Forvaltningens chefgruppe i en mellemstor kommune er samlet til et af de ledermøder, de holder hver 14. dag. Det er et "rugbrøds-møde" med en 12-punktets dagsorden og en del materiale, som de fleste har orienteret sig i på forhånd. Alle deltagere er drifts-sikre og erfarne ledere.

Mødet forløber på sin vis tilfredsstillende og i en uformel stil – trods den omfattende dagsorden. De fleste punkter bliver dækket, aktuelle sager håndteret og aftaler indgået på en række betydningsfulde områder. Alligevel kan man mærke en ubestemt-elig utilfredshed blandt deltagerne, da de skilles.

Da jeg bagefter går tættere på chefernes oplevelse af mødet, bliver følelsen tydeligere: Vi bruger for stor en del af tiden på orientering og statusberetninger. Vi når meget, men det samlede billede er flakkende og uskarpt. Vi træffer beslutninger, men hvor stærkt er vores fælles commitment til dem i virkeligheden? Sådan lyder nogle af eftertankerne.

Og ser man nærmere på, hvordan beslutningerne på mødet siden bliver implementeret, viser det sig, at cheferne fortolker beslutningerne meget frit – og forskelligt. Trods den tilsyneladende fælles handlekraft er graden af reel koordinering betydeligt lavere, end man ville forvente på dette ledelsesniveau. I stedet for af-

klaring bidrager chefmøderne på nogle områder til at forvirre og komplicere tingene yderligere.

Trods det høje tempo giver flere udtryk for, at de keder sig under store dele af chefmøderne. Fremmødet er da også svingende, og mange har telefoner og tablets i gang undervejs.

Presset på chefgruppens tid er enormt. Antallet af interessenter, muligheder og indstillinger er højt, og chefgruppen gør sit bedste for at tackle dem – én ad gangen. Det betyder, at selv om de arbejder hårdt, skøjter de kun på overfladen af deres egentlige fælles opgave. De får ikke kanaliseret og udnyttet chefgruppens samlede energi. De får ikke sat gruppens forskelligartede ressourcer i spil over for kommunens væsentligste uløste problemer. De gør det ikke lettere for hver enkelt chef at navigere i kompleksiteten på sit eget område. De flytter møjsommeligt én sten ad gangen sammen.

Direktøren har stor politisk og organisatorisk tæft, men er ikke den store procesleder. Gruppen har tidligere forsøgt at diskutere emner ud fra et fælles forvaltningsperspektiv og øge graden af gensidig forpligtigelse, men som regel er det endt i forvirring og skyttegravskrig – uden konklusioner. Og da presset for at tage stilling til indstillinger, kriser og personalesager er konstant, virker det uoverkommeligt at sætte mere grundlæggende temaer på dagsordenen. Succeskriteriet for chefgruppen er blevet at få tingene ekspederet i en god stemning og uden at belaste de i forvejen hårdt bebyrdede chefer yderligere.



Måske fandtes der engang enkle lederjob, hvor man stod i spidsen for en simpel og klart defineret opgave med ét fastlagt mål. Måske drømmer vi bare om den slags i dag, hvor situationen overalt er en helt anden.

Et forældet syn på den fælles opgave

Ledergrupper fungerer forskelligt, men efter at have arbejdet med mange af dem ved jeg, at ovenstående billede ikke er atypisk.

Grundproblemet er, at denne og mange andre chefgrupper opererer ud fra en forældet forståelse af deres fælles ledelsesopgave. De opfatter den primært som at orientere hinanden og sikre et højt beslutningstempo. Dermed kommer de – i den bedste mening – til at forsømme de ledelsesopgaver, der i moderne organisationer udgør chefgruppens berettigelse: at tage livtag med de afgørende tværgående opgaver, som kun kan løses i netop dette forum.

Den organisatoriske kompleksitet omkring de fleste chefgrupper er stor. Ingen kan reelt overskue helheden, og ingen kan følge med i den stærke og løbende strøm af ledelsesmæssige beslutninger. Hvis man ikke har teknikker til sammen at reducere denne kompleksitet, kommer man let til at fylde møderne med de forkerte problemer og beslutninger. Mange af dem burde i stedet være håndteret af den enkelte chef, i dialogen mellem direktør og chef eller i mindre grupper af chefer.

Resultatet bliver, at cheferne oplever, at de har endnu flere bolde i luften, når de forlader chefgruppemødet, end da de kom. Kompleksiteten øges eller består, og resultaterne er forudsigelige: diffus utilfredshed og uforløste personlige og fælles potentialer. Cheferne oplever at stå alene, og det kan i værste fald føre til stress og udbrændthed.

Er kompleksitet og kaos bare et vilkår? Eller kan man som chef eller chefgruppe handle anderledes? Det er hovedtemaet for denne artikel, der bygger på teori, min egen forskning og mange års konsulenterfaring i arbejdet med ledelsesteam både i den private og den offentlige sektor. Herfra ved jeg også, at mange ledere er opmærksomme på behovet for at håndtere kompleksiteten og gør deres bedste, men ofte savner ny inspiration og bedre begreber til formålet.

Sådan er artiklen bygget op

For at forstå udfordringen rigtigt tager artiklen afsæt i en enkel og anerkendt skelnen mellem, hvornår organisatoriske forhold er henholdsvis simple, komplicerede, komplekse og kaotiske.

Derefter introduceres tre klassiske strategier til at håndtere den øgede kompleksitet. Som alternativ præsenteres en fjerde mulighed: professionel forsimpling. Grundtanken er, at da vi alligevel er tvunget til at forsimpler for at kunne handle, kan vi lige så godt tage forsimplingen alvorligt. Det vil sige lave den bevidst, grundigt og sammen med vores vigtigste samarbejdspartnere.

Strategien om professionel forsimpling passer godt ind i en nyere forståelse af ledelse som ”produktion af fælles kurs, koordinering og commitment”. Sammen udgør disse to tilgange et stærkt bud på, hvad der er chefnivealets kerneopgave i moderne organisationer.

Artiklen afrundes med korte bud på, hvordan man som chef og chefgruppe i praksis kan starte forsimplingerne. Her vender vi tilbage til, hvad chefgruppen i den indledende fortælling kunne gøre anderledes.

Farvel til det enkle lederliv

Måske fandtes der engang enkle lederjob, hvor man stod i spidsen for en simpel og klart defineret opgave med ét fastlagt mål. Måske drømmer vi bare om den slags i dag, hvor situationen overalt er en helt anden. Hvor opgaverne har flere og ofte modstridende mål, hvor mange beslutninger er spundet ind i et net af interessenter – og hvor man som leder i høj grad selv skal skære opgaven til og definere sit ledelsesrum.

Desuden stiger kompleksiteten i moderne organisationer markant, når man bevæger sig opad i ledeshierarkiet. For hvert niveau får antallet af interessenter, den gensidige afhængighed og udfordringernes sammensathed et nøk opad.

Boston Consulting Group har i en undersøgelse analyseret store amerikanske og europæiske organisationer i henholdsvis 1955 og 2010. Analysen viser, at selskaber i 1955 på det helt overordnede niveau forpligtede sig på mellem fire og syv præstationsmål. I 2010 var tallet oppe på mellem 25 og 40 – heraf var næsten halvdelen i konflikt med hinanden: Levér kvalitet i verdensklasse til markedets billigste priser. Øg produktionen dramatisk og halvér spild, etc.

Ifølge ledelsesforskerne Morieux og Tollman forplanter denne øgede kompleksitet på topniveau sig hurtigt nedad i organisationerne som nye krævende organisatoriske mekanismer – strukturer, procedurer, regler og roller – der alle gør organisationerne mere komplicerede.

Boston Consulting Group har lavet et indeks over antallet af procedurer, organisatoriske lag, samarbejdsflader, koordineringsgrupper, målsystemer og godkendelsesprocedurer i de

99

At kompleksiteten i organisationer vokser så voldsomt, har store konsekvenser for både kvalitet, produktivitet og trivsel. Det er en udvikling, man som ledelse er nødt til at forholde sig aktivt til.

undersøgte organisationer. Indekset er steget med 6-7 pct. om året – i hele perioden. Det betyder, at organisationerne i løbet af 55 år har 35-doblet deres komplicerethed. I den fjerdedel af organisationerne, der ligger højest på dette indeks, bruger lederne mere end 40 pct. af deres tid på at skrive rapporter, og de vurderer selv, at de arbejder hårdt og længe, men spilder mellem 40 og 80 pct. af deres tid. Ikke overraskende er medarbejderne i disse organisationer tre gange mere tilbøjelige end i de øvrige organisationer til at være uengagerede i deres arbejde.

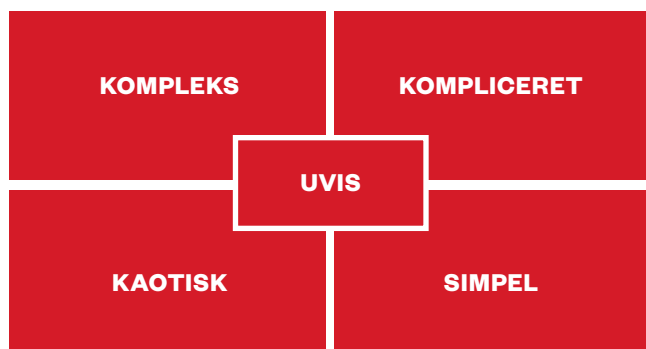
Fire slags kompleksitet

At kompleksiteten i organisationer vokser så voldsomt, har store konsekvenser for både kvalitet, produktivitet og trivsel – og er derfor en udvikling, man som ledelse er nødt til at forholde sig aktivt til. I første omgang helt grundlæggende ved at forstå, hvilken slags kompleksitet man står over for.

Her kan man fx tage udgangspunkt i den meget udbredte såkaldte Cynefinmodel, der skelner mellem det simple, det komplicerede, det komplekse, det kaotiske og det uvisse – ud fra hvilken sammenhæng mellem årsag og virkning (kausalitet) der gælder i situationen.¹

Cynefinmodellen

Fem typer af kausalitet



Simplicitet er, når der findes en klar og enkel sammenhæng mellem årsag og virkning. Man kan gennemskue systemer og mekanismer, og hvis man gør det samme, kommer der hver gang det samme resultat.

Jo flere enheder der interagerer, jo mere de interagerer, og jo større indbyrdes forskel der er mellem enhederne, jo længere kommer man væk fra den gennemskuelige enkelhed.

Komplicerethed opstår, når det kræver en grundigere analyse eller ekspertviden at se sammenhængen mellem årsag og virkning. Sammenhængen er der stadig, og man kan opnå indsigt i og kontrol med den, det er bare mere krævende.

Kompleksitet indebærer, at forbindelsen mellem årsag og virkning kun kan ses i bakspejlet. Vi kan bagefter konstatere, hvad der skete, lære af det eller reagere på det. Men da vi ikke kan forudsige sammenhængene, er vi nødt til i højere grad at eksperimentere os frem.

I **kaos** er der slet ingen sammenhæng mellem årsag og virkning i en situation – vi kan ikke engang troværdigt konstruere den bagefter. Det bedste, vi kan gøre, er at være responsive: gøre noget og se, hvad der sker.

Uvished er den sidste mulighed – og ofte den mest udbredte i moderne organisationer. Her ved vi ikke, hvilken af de fire typer kausalitet vi har med at gøre: Er sammenhængene i situationen simple, komplicerede, komplekse eller kaotiske?

Ifølge modellen reagerer de fleste på den ved at antage, at der er tale om den type kausalitet, som de personligt foretrækker at operere under. Én chef antager, at det er kaos, og hvirvler af sted. Én analyserer som en gal, én skøjter på den enkle overflade, og en fjerde eksperimenterer sig frem.

Tre strategier til at tackle kompleksitet

Det er selvsagt ikke holdbart, at hver enkelt leder blot lader sig styre af sin egen foretrukne form for rationalitet. Men hvordan kan man så som ledelse bedst muligt tackle den tiltagende kompleksitet i organisationen? Især tre strategier er velafprøvede og velbeskrevne.

1. At organisere sig ud af kompleksiteten

Strategien består grundlæggende i at besvare kompleksitet med at opstille nye mål, regler og procedurer.

Med denne strategi forsøger man at få vigtige dele af kompleksiteten under kontrol ved at skrue op for koordinering og organisering, så fx organisationsdiagrammet, rollebeskrivelser og procesflows bliver mere detaljerede og sammenhængende. Det er på mange måder kernen i al organisering og en strategi, der går helt tilbage til Frederick Taylors ideer om *scientific management*. Kompleksiteten mindskes ved, at man afdækker og fortrænger det modstridende eller ubeskrevne. Resultatet bli-

ver ofte meget komplicerede systemer, hvor hver enkelt del er klar, og hvor det principielt er muligt, men i praksis umådeligt krævende, at opnå et samlet overblik.

Brugt fornuftigt er strategien effektiv, men den kan ikke stå alene i kampen mod kompleksiteten. Tværtimod risikerer de nye modtræk at bidrage yderligere til at gøre organisationen så kompliceret, at alle mister overblikket, og mange bliver slaver af systemerne og mister engagementet i arbejdet – som vi så i den ”værste” fjerdedel af virksomhederne i Boston Consulting Groups undersøgelse.

2. At omfavne kompleksiteten

Denne strategi går ud på at acceptere det som et grundvilkår, at der er meget, man ikke kan forudsige og kontrollere. Derfor skal man gøre en dyd ud af at rumme kompleksiteten, handle friere, reflektere over udkommet og så bruge dét til at øge sit handlerum og -repertoire fremover. Det handler med andre ord om at byde kompleksiteten velkommen – ikke om at prøve at få den til at gå væk. Det er en tilgang, man ofte finder varianter af inden for kompleksitetsteori, systemisk tænkning, poststrukturalisme og i psykodynamikken.

Strategien lyder forjættende og som en plausibel løsning. Der er heller ingen tvivl om, at ledere i fremtiden i endnu højere grad får brug for at forstå, udholde og *deale* med kompleksitet. Men strategien med at omfavne kompleksiteten kan også blive en legitimering af ikke at gøre noget, så man blot bliver vag, relativistisk, uendeligt fleksibel og responsiv. Det kan i nogle situationer være o.k., men der er ikke meget ledelse i det.

Den omfavnede, men uhåndterede kompleksitet efterlader let et tomrum, hvor der mangler den handling og retning, som også er nødvendig for at skabe resultater. Overgjort risikerer strategien også at individualisere kompleksitetsproblemerne, så man i stedet for at tage organisatorisk og ledelsesmæssigt ansvar lader håndteringen være op til den enkelte – en personlig kompetence, langt fra alle besidder.

3. At styrke kompetencer og ansvar

Morieux og Tollmans forslag til at løse kompliceringsproblemet ligner på nogle områder de to første strategier, men har en mere organisatorisk tilgang. Vi kender den særdeles godt i Danmark og er formentlig blandt de førende i verden til at bruge den.



Mennesker ræsonnerer sig kun meget sjældent logisk frem. De navigerer ved hjælp af forenkling og benytter sig af mentale smutveje.

I stedet for at beskrive alt i detaljer foreslår strategien, at man giver veluddannede medarbejdere et større ansvar for opgaver og samarbejdsflader samt kompetence til at træffe beslutninger uden ledere. På den måde bliver alle i organisationen til små kompleksitetsknusere, der kun rækker ud efter andre eller efterspørger ledelse, når det er nødvendigt. Den øgede kompleksitet besvares på alle niveauer med et tilsvarende løft i kompetence – forstået både som kvalifikationer og mandat.

Den traditionelle ”kommandovej”, hvor informationer sendes opad og kommandoer nedad, erstattes af en ”problemvej”, hvor problemer, man ikke selv kan løse, klares i samarbejde med næste niveau – med henblik på, at man fremover kan tackle dem selv.

Det er en smart løsning og uden tvivl en vigtig del af fremtidens svar på kompleksitet. Men som vi også ved i Danmark, løser det ikke automatisk koordineringsproblemet. Problemet er, hvordan man så holder helheden tilstrækkeligt koordineret:

- Hvordan sørger man for, at disse selvstændige og selvledende aktører har et godt nok billede af, hvor organisationen bevæger sig hen?
- Hvordan ved en faggruppe, enhed eller afdeling, hvad en anden laver?
- Hvordan sikrer man, at alle bruger deres frihed og ansvar ansvarligt – det vil sige i tråd med de fælles mål – og ikke bare kører deres eget løb?

Strategien afhjælper således en del af kompleksitetsproblemet, men risikerer at overbelaste organisation, ledelse og medarbejdere yderligere i processen.

Vi har brug for en fjerde ledelsesstrategi over for kompleksitetsstigningen. En strategi, der ikke komplicerer tingene yderligere, individualiserer opgaven eller slipper grebet om den nødvendige koordination. En strategi, der hjælper ledere og medarbejdere med at tage ansvar for at reagere hensigtsmæssigt i komplekse situationer. Det kræver en lille omvej omkring begrebet ”begrænset rationalitet”.

Grænser for rationalitet

Inspirationen til den fjerde strategi kommer blandt andet fra forskningen i ”begrænset rationalitet” (*bounded rationality*). Grundtanken hos blandt andre Gigerenzer² er, at mennesker opererer i en verden, der er langt mere kompleks, end hvad de kognitivt kan kapere. Derfor ræsonnerer mennesker sig kun meget sjældent logisk frem. De navigerer ved hjælp af forenkling og benytter sig af mentale smutveje – såkaldte heuristikker.

Et simpelt eksempel. Ud fra en computerlogik burde en person, der vil gribe en tennisbold, vurdere dens vinkel og fart og derudfra beregne dens nedslagsposition. Men evolutionen har ikke optimeret vores regnekraft eller logiske præcision. I praksis gør vi som griber det, at vi låser vores blik på bolden og derefter

flytter os, så vinklen bevares, og vi ender samme sted som bolden – uden at der har fundet nogen beregning sted.

Teorien om begrænset rationalitet antager, at meget anden menneskelig adfærd fungerer på samme måde. Smarte, simple og automatiske tænke måder, der tit er mere effektive end forsøg på logik. (Vi har så logikken til at rette op på de områder, hvor heuristikkerne tydeligvis ikke slår til.)

Eksempelvis kigger vi mod autoriteter, når vi bliver i tvivl. Vi sammenligner priser i stedet for grundigt at estimere værdi. Vi zoomer ind på de problemer, vi har redskaber til at løse osv. Disse smutveje giver ikke garanti for grundige og sikre løsninger, men de er hurtige og for det meste ganske effektive. Hvor mange tommelfingerregler benytter vi ikke på en enkelt dag – for at undgå at bearbejde alting i detaljer?

Ifølge Gigerenzer er dette en effektiv strategi. Ikke kun fordi vi i mange situationer ikke har *mulighed* for at regne og deducere os frem, men også fordi regning og deduktion ofte slet ikke er den bedste løsning – sådan som verden og organisationer fungerer.

Som eksempel nævner Gigerenzer Harry Markowitz, der vandt nobelprisen i økonomi for en teori om optimal placering af formue i værdipapirer. I sin egen formueforvaltning havde han dog brugt metoden "at fordele pengene ligeligt på et fast antal papirer". Ved computersimulering viste det sig, at ingen beregningsmodeller var i stand til systematisk at slå denne ligelige fordeling. Aktiemarkedets natur gør, at beregninger og forudsigelser på baggrund af historiske data ikke hjælper. Selv med uendelig regnekraft ville man ikke klare sig bedre end med den enkle, intuitive heuristik.

En fjerde strategi: professionel forsimppling

Der findes massevis af litteratur, der beskriver ideelle og rationelle analysemetoder til at udarbejde strategi og træffe beslutninger. Hvor rationale er at deducere sig frem til den optimale beslutning ud fra store mængder indsamlet information – og derefter implementere beslutningen i organisationen.

Med afsæt i bounded rationality er spørgsmålet, om ikke mange ledere vil opnå bedre resultater ved i stedet (eller som supplement) at skabe tydelige processer, der producerer gode fælles forsimpplinger og tommelfingerregler. Det vil kunne sikre et klart fælles billede af situationen, hvor mange vil være engagerede i deres egne simple løsninger. Denne rationalitetsform kaldes nogle gange for "den økologiske rationalitet", fordi det er den rationalitet, vi som mennesker er født med, og som stemmer overens med den type af problemer, vi ofte står i.

Overfører man denne tænkning til opgaven som chef i moderne organisationer med høj kompleksitet og delegeret ansvar, bliver det en altafgørende ledelsesopgave at levere simple forståelser samt understøtte, at de mange beslutningstagere kan udvikle og benytte sig af gode heuristikker. Hvis de enkelte medarbej-



Ud over at bekæmpe kompleksiteten med klare procedurer, rumme den samt uddelegere kompetence skal chefer se forsimppling som en af sine vigtigste opgaver.

dere og ledere har et godt overblik og et fælles arsenal af kvalificerede forsimpplinger, kan de bedre klare deres ansvar og forblive koordinerede – trods kompleksiteten.

Denne strategi skal opfattes som et supplement til de tre øvrige. Så ud over at bekæmpe kompleksiteten med klare procedurer, rumme den samt uddelegere kompetence skal chefer se forsimppling som en af sine vigtigste opgaver.

Forsimppling er som nævnt slet ikke noget nyt. Vi gør det alle sammen hele tiden. Inden for ledelse og styring har begreber og koncepter som kerneopgaven, performancemål, balanced scorecard, leadership pipeline osv. fået stor appel, blandt andet fordi de via forsimppling øger mulighederne for koordinering. Det kan være særdeles nyttige metoder – især hvis man er opmærksom på, at der er tale om forsimpplinger, og at virkeligheden altid er langt mere kompleks, end modellerne og koncepterne beskriver.

Ligesom der er forskel på kvaliteten af hverdagens heuristikker, er ikke alle måder at forsimple på i organisationer lige gode. I et ledelsesperspektiv er det afgørende, at man forsimples 1) målrettet og effektivt 2) på de rigtige områder og 3) sammen med sine vigtigste interessenter. Lad os kalde det professionel forsimppling og se nærmere på, hvad det indebærer.

Ledelse som kurs, koordinering og commitment

"Great leaders are great simplifiers who can cut through argument, debate, and doubt, to offer a solution everybody can understand."

USA's tidligere udenrigsminister Colin Powell

Leders og medarbejders fælles arbejde med kerneopgaven er et godt eksempel på professionel forsimppling. Det hjælper med at skabe mening og fællesskab, foretage svære prioriteringer og fastholde fælles fokus på det vigtigste – selv om alle ved, at der foregår myriader af andre aktiviteter end kerneopgaven.

Chefer har brug for noget tilsvarende, men hvad er egentlig den enkelte chefs kerneopgave – og hvad er den samlede chefgruppes?

Her kan vi søge hjælp i den bølge af nytænkning, der har skyllet igennem ledelsesteori og -tænkning i mange år. Det er beslægtede forståelser af ledelse, der lægger vægt på fx det mægtiggørende, relationelle, distribuerede, coachende og delte lederskab.

Et af de mest perspektivrige af disse bidrag kommer fra Wilfred Drath fra Center for Creative Leadership. Det er ledelsesontologien *Kurs, koordinering og commitment* (KKC) – på engelsk Direction, Alignment, Commitment (DAC)³. Draths tilgang rummer mange af de nye bevægelser uden at udelukke de klassiske, mere magtbaserede ledelsesstile. Den hjælper os til at forstå, hvordan ledelse produceres af mange aktører i moderne organisationer, og anviser, på hvilke områder ledere særligt skal investere energi i at skabe professionelle forsimplinger.

Drath kalder sin og kollegernes tænkning for en ledelsesontologi, fordi den udgør et nyt svar på, hvad ledelse er. Essensen er, at vi skal skelne mellem ordene "ledere" og "ledelse", og vi skal gå fra at se ledelse som et middel (input) til at se det som et resultat (output).

"It is the presence of direction, alignment, and commitment (DAC) that marks the occurrence of leadership. Leadership is how people who share work in collectives produce direction, alignment, and commitment. It may or may not involve leaders and followers." (Drath 2008)

Ledelse er noget, en gruppe mennesker producerer, når de har en opgave til fælles. For at kunne lykkes med organiseret arbejde må der opbygges fælles kurs, koordinering og commitment i gruppen. De formelle ledere har et særligt ansvar for, at gruppen opnår fælles kurs, koordinering og commitment, og de har

en række forskellige virkemidler til at understøtte, at det sker. Men lederne *er* ikke ledelse. Ledelse (KKC) er deres kerneopgave, som de ved hjælp af coaching, involvering, mægtiggørelse, uddelegering, målformulering, tvang, forførelse, forsimpning, struktur osv. skal *skabe* i deres gruppe.

Ledelse er altså ikke til stede, bare fordi der er formelle ledere. Man skelner mellem ledere og ledelse på samme måde som mellem håndværkere og håndværk. Det er ikke det samme, men dygtige ledere er gode til at skabe ledelse.

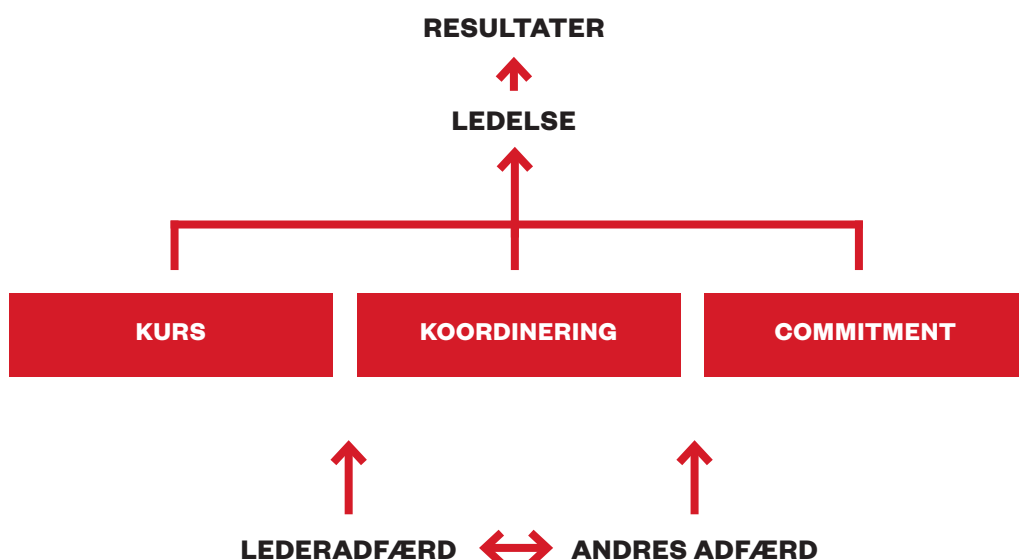
Ontologien fortæller på denne måde, hvad ledere skal opnå (KKC), men ikke, hvordan de skal opnå det. Ledernes arbejde består i at stikke fingeren i jorden og finde ud af, hvordan KKC bedst produceres i den pågældende gruppe og under de pågældende betingelser.

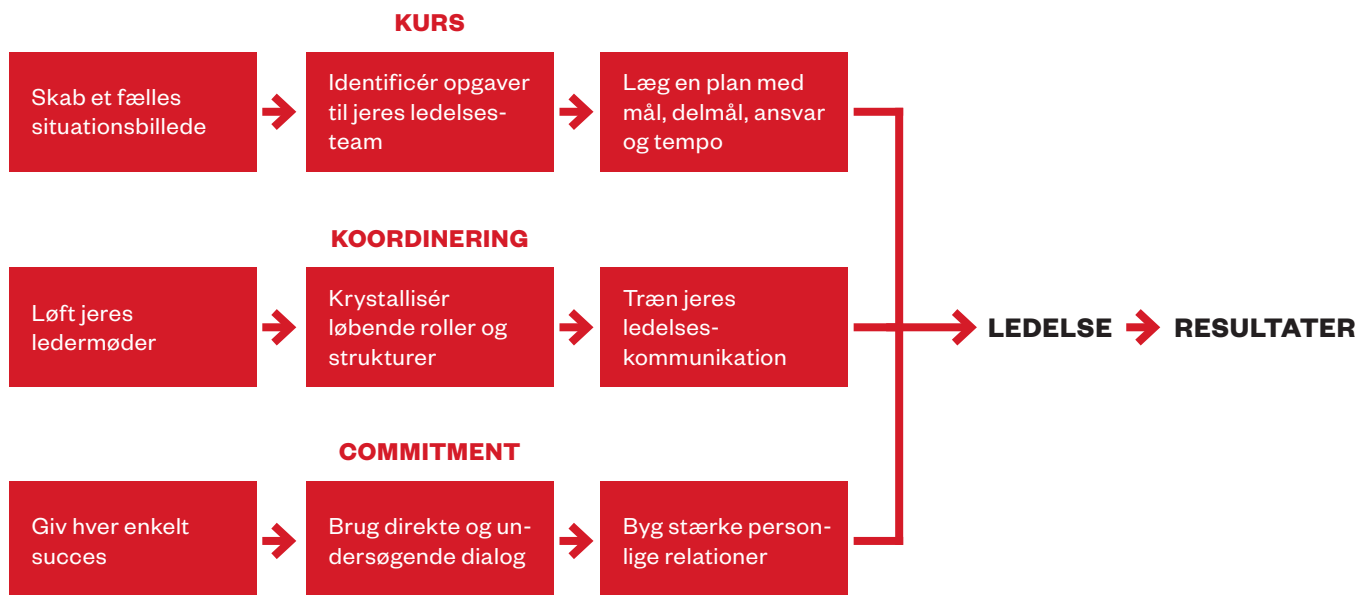
Mange har oplevet ledere, der tror, at de har skabt ledelse, når der er formuleret strategi eller værdier. Men den slags er ikke ledelse, blot det ligger på hjemmesiden. Det er det først, når folk faktisk bevæger sig koordineret. Nogle ledere laver udførlige strukturer og systemer, men mister i processen medarbejdernes engagement i arbejdet – og så er de ikke lykkedes med ledelse. Der findes også ledere, der siger, at hvis vi bare har gode indbyrdes relationer og brænder for sagen, så klarer vi alt. Det er heller ikke nok. Det er først ledelse, når man har produceret fælles kurs, koordinering og commitment – og derigennem kan skabe resultater.

Fordelen ved denne måde at tænke ledelse på er blandt andet, at den:

Fælles kurs, koordinering og commitment

Samproduktion af ledelse





- giver lederne et bedre fokus og ledergrupperne en klarere fælles opgave.
- rækker ud over de snitflader og afgrænsede ledelsesrum, der er defineret i organisationen, og kan bruges på tværs af kulturer og sektorer.
- integrerer let håndgribelige (såkaldt hårde) mål med svært håndgribelige (såkaldt bløde) faktorer – og opløser modstillingen af formel og uformel ledelse.
- hjælper med at flytte ledelsesudviklingen helt ud i praksis omkring kerneopgaverne og helt ind i de rigtige værdiskabende samarbejdsrelationer.

Fælles kurs, koordinering og commitment er et bud på en ny forståelse af ledelse, der passer bedre til vores moderne organisationer, og som retter lederens opmærksomhed de rigtige steder hen – væk fra et ensidigt fokus på kontrol, dominans og beføjelser. Det er ikke et fastlagt system, men en ramme, man kan definere og udvikle sin ledelse inden for – ud fra de særlige, komplekse og evigt skiftende betingelser i og omkring organisationen.

KKC-tænkningen giver gode svar på spørgsmålet om, hvor chefer og chefgrupper skal sætte ind med fælles professionelle forsimplinger for at kunne producere ledelse:

- forsimplinger af kursen
- forsimplinger af, hvordan koordinering foregår
- forsimplinger, der øger den enkeltes commitment.

På de næste sider præsenteres nogle enkle forslag til, hvordan man så kan producere disse forsimplinger på en professionel måde, så de bidrager mest muligt til at håndtere kompleksiteten i organisationerne og producere god ledelse. Forslagene bygger på egne og kollegers praktiske erfaringer gennem mange

år som konsulenter i forskellige typer af organisationer. De er direkte rettet mod leder- og chefgrupper, men kan også bruges af den enkelte chef i arbejdet med at skabe fælles kurs, koordinering og commitment.

Ni trin til professionel forsimpning

Modellen ovenfor opsummerer de ni typiske trin, succesfulde ledergrupper arbejder sig igennem for at løfte teamets produktion af fælles kurs, koordinering og commitment til næste niveau. Ikke alle trin handler direkte om forsimpning, men i alle trin er der fokus på at håndtere kompleksitet og sammen skabe KKC.

I det følgende gennemgås hovedpunkterne i de ni trin i helt kort form, og nogle af de klassiske fejl og faldgruber peges ud.

FÆLLES KURS I CHEFGRUPPEN/LEDELSESTEAMET

1. Skab et fælles situationsbillede

Det fælles billede kan bestå i alt fra en simpel SWOT til en grundlig analyse med dataindsamling og feedback. Det vigtigste er, at I samler, opstiller og drøfter:

- de vigtigste træk ved jeres organisation netop nu
- jeres vigtigste interesser
- de væsentligste bevægelser, der er i gang på jeres område.

I en kompleks og omskiftelig verden er et fælles situationsbillede det bedste værktøj til at sikre, at alle i gruppen tænker i helheder, er proaktive og handler koordineret, selv når der ikke

er tid til og mulighed for at koordinere og træffe fælles beslutninger.

Den klassiske fejl: Gruppen springer det fælles situationsbillede over og forstår ikke, hvorfor den har svært ved at hæve sig over brandslukning og pleje af særinteresser.

2. Identificér opgaver til jeres ledelsesteam

På baggrund af et fælles situationsbillede kan I identificere de mest afgørende ledelsesopgaver, som kun kan løses i fællesskab – og tage stilling til, hvem der skal være med til at løse dem. Det skal være de tre-syv betydeligste udfordringer i organisationen, hvor der er en stor gensidig afhængighed mellem jer.

Den klassiske fejl: Uden at tænke over det løser I opgaver i teamet, som kunne have været løst hurtigere og bedre én til én, i undergrupper eller tværfunktionelle team. At vælge de rigtige opgaver, der faktisk egner sig til teamarbejde, er helt afgørende for succes med ledelsesteam.

3. Læg en plan med mål, delmål, ansvar og tempo

Selv i de bedste team laves det meste af arbejdet af lederne hver især. I har brug for en plan, der i store træk viser, hvem der gør hvad hvornår. Ellers kan I ikke huske det og mister overblikket, før I har forladt rummet. En plan tvinger jer også til at prioritere samt tage stilling til realismen og ressourcetrækket i jeres ambitioner.

Klassiske fejl: Fordi planlægningen involverer vanskelige forhandlinger og kompromiser mellem jer, får I den ikke fulgt til dørs. Andre grupper får for hurtigt lavet (eller dikteret) en for rigid plan. Begge dele har som konsekvens, at det bliver svært at holde liv i arbejdet med opfølgning, justering og videreudvikling.

KOORDINERING I CHEFGRUPPEN/ LEDELSESTEAMET

4. Løft jeres ledermøder

Alle ledermøder kan blive bedre, og det giver ny energi at eksperimentere. Kig først på, om I har de rigtige typer af ledermøder, og om I forbereder dem rigtigt. Overvej derefter, hvem der mødeleder dem, og hvordan I andre giver følgeskab. Kig til sidst på strukturer: Får I de rigtige materialer? Er lokalet passende? Bruger I tavle o.l.? Får I den hjælp, I har brug for?

Den klassiske fejl: I holder kun én slags ledermøder, og I glemmer at udvikle deres form og indhold.

5. Krystallisér løbende roller og strukturer

For at være koordinerede i en dynamisk organisation har I brug for løbende at krystallisere roller og andre strukturer – dvs. fastholde dem i en bestemt og enkel form i en periode. Selv om

strukturerne skal kunne tilpasses situationer og personer, bliver samarbejdet kaotisk, hvis alt er flydende. Gå jævnlige organisationsdiagrammet, centrale roller og procedurer igennem, gør dem enklere og tydeligere – lidt som en gartner, der nænsomt beskærer og klipper ned, så alting ikke vokser og knopskyder vildt.

Klassiske fejl: At krystallisere roller og strukturer for stift, standardiseret og uddynamisk, så I ikke får det bedste ud af personer og situationer. Eller: At forsømme krystalliseringerne, fx fordi de opleves som for simplinger og alligevel hele tiden skal brydes op.

6. Træn jeres ledelseskommunikation

Gør det til en vane ved afslutningen af et langt ledermøde eller teamseminar at træne, hvordan I vil kommunikere jeres arbejde. Del teamet i to, og lad hver gruppe forberede en kommunikations- eller involveringssituation. Spil derefter situationerne med den anden gruppe som modtagere. Lær af erfaringerne, og prøv gerne igen.

Den klassiske fejl: Det virker kejtet at stille sig op foran sine kolleger og træne kommunikation og involvering, så det kan være fristende at springe over. Men alle seriøse professionelle trænere før afgørende situationer, og I vil blive overrasket over, hvor meget bedre I bliver.

AT SKABE COMMITMENT I CHEFGRUPPEN/ LEDELSESTEAMET

7. Giv hver enkelt succes

Vi tror ofte, at teamet kun er til for at skabe resultater for organisationen. Men hvis ikke hver enkelt oplever at få succes og udbytte af arbejdet, vil deltagerne ubevidst og umærkeligt trække deres energi og investere den i mere udbytterige fora. Eller endnu værre: Grupper, der oplever fiasko, hjem søges hurtigt af de værste gruppedynamikker: syndebukkejagt, splittelse, udstødelse osv. Derfor skal I sørge for at have delmål, der jævnlige kan realiseres. I skal være opmærksomme på, hvad der motiverer jeres lederkolleger og udnytte anledninger til at fejre gode resultater.

Den klassiske fejl: I glemmer at opstille delmål eller er for hurtige til at flytte målstregen, før I har nået den. På den måde er det svært at opleve succes.

8. Brug direkte og undersøgende dialog

Dette er måske det vigtigste trin til at opbygge commitment til helheden og til arbejdet i teamet. Kernen er at opsnappe de væsentligste aktuelle emner og sætte dem på dagsorden med ordentlig tid. I skal insistere på, at deltagerne er direkte, siger hvad de mener, og stiller undersøgende spørgsmål til hinanden. Det kræver både øvelse og tillid – som blandt andet kan være opbygget gennem mange af de øvrige trin, gruppen har taget sammen.



Professionel forsimp- ling kræver ikke store strategiprocesser eller organisationsdesign med lange implemen- teringer. Det er kort sagt løbende, velvalgt, lokal oprydning i kompleksiteten.

Den klassiske fejl: Nogle grupper dyrker en fortælling om, at "her får vi svesken på disken". Det er ofte udtryk for en machokultur og lægger op til angreb og modangreb. Det får sjældent andre end de mest magtfulde på banen, fordi risikoen for at blive knøflet er høj. Derfor bliver der ofte gået i en bue uden om mange svære, men vigtige emner.

9. Byg stærke personlige relationer

Tillid og stærke relationer er afgørende for, hvor åbne gruppens medlemmer er – og dermed for, hvor gode data der bliver lagt på bordet, og hvor svære emner der kan arbejdes med. Tillidsfulde relationer opbygges over tid, i takt med at man forstår og kan forudsige hinanden. I kan også accelerere processen ved fx at fortælle personlige eller professionelle livshistorier eller ved at arbejde med personlighedstest sammen.

Den klassiske fejl: I starter med social teambuilding eller tror, at opbygning af personlige relationer af sig selv udvikler teamet. Men hvis ikke I har identificeret jeres vigtige opgaver eller etableret de rigtige møder og koordineringsformer, vil I glide fra hinanden lige så hurtigt, som I fik oplevelsen af at være tæt.

Tilbage i chefgruppen ...

Lad os vende tilbage til forvaltningens chefgruppe fra artiklens indledning. Forhåbentlig er deres situation, fejl og muligheder nu blevet tydeligere.

Deres hovedproblem er, at de ikke håndterer kompleksiteten eller kun gør det meget primitivt: ved at træffe løsrevne beslutninger én ad gangen. Informations- og sagsmængden presser kompleksiteten op, og ledergruppen gør sig selv til en organisatorisk flaskehals.

De kunne godt bruge mere af alle de tre nævnte strategier til at håndtere kompleksiteten: at definere klarere mål og procedurer, at rumme kompleksiteten mere bevidst som et vilkår samt at delegerer og kompetenceløfte sig til bedre ledelse.

Men som antydnet vil gruppen for alvor kunne løfte sig selv op af hængedyndet ved at arbejde med professionel forsimpning ud fra principperne om fælles kurs, koordinering og commitment. Denne fjerde strategi benytter de stort set ikke.

Uden gode, enkle og fælles forståelser er der snævre grænser for, hvad andre kan tage sig af, og hvad der kan koordineres uden chefgruppens direkte involvering. Ved at definere deres ledelsesopgave som "at producere kurs, koordinering og commitment" i både chefgruppen og i hele organisationen bliver det tydeligt, hvilke opgaver de skal prioritere anderledes end i dag. De skal skabe et fælles situationsbillede, de skal løbende designe organisationen, de skal træne kommunikation og lave motiverende fortællinger, og de skal opsøge de vigtigste fælles udfordringer og skabe fælles succeser ud af dem.

Selvfølger vil en del af arbejdet ligne det, de laver i dag, men den nye tilgang til ledelsesopgaven kan fjerne dem fra at slukke enkeltbrande. De vil kunne opnå et mere fokuseret og tilfredsstillende samarbejde, der svarer til deres organisatoriske niveau. Via professionelle forsimpninger kan de styrke koordinationen i hele organisationen, selv om de bruger mindre tid på konstant koordinering.

Professionel forsimpning kræver ikke store strategiprocesser eller organisationsdesign med lange implementeringer, men det er heller ikke kaos, ren emergens og spaghettiledelse. Forsimpning er kort sagt løbende, velvalgt, lokal oprydning i kompleksiteten. Processen kan hverken kaldes klassisk top-down eller bottom-up, for den består i, at de rigtige mennesker på tværs af organisatoriske lag og skel producerer fælles kurs, koordinering og commitment om organisationens vigtigste opgaver.

Det er en strategi, der tager måden, mennesker opererer på under kompleksitet, alvorligt. Og som gør det tydeligt, at ledelse handler om at skabe de fælles billeder og mentale redskaber, der gør det muligt at udnytte alles kapacitet og energi så enkelt, fokuseret og resultatskabende som muligt. Så simpelt kan det siges.

Litteratur

1: Snowden, D. (2000): *Cynefin, A Sense of Time and Place: an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities*, conference proceedings of KMAC at the Aston University.

2: Gigerenzer, G. (2008): *Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty*. Oxford University Press, USA.

3: Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008): *Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.

Ledelse er at vise, *at alt ikke er lige godt*

Med en instrumentel og hierarkisk ledelseskultur får vi aldrig frigjort det store potentiale i god velfærdsledelse. Offentlige chefer og ledere skal være til stede i hverdagen med åbne sanser, så de kan reagere årvågent på indtryk og ideer fra kolleger, borgere og omverdenen. Men først og fremmest skal de præge hele organisationen med et normativt blik for den dybere mening i den fælles opgave. Ti ledelseksperimenter viser, at det kan lade sig gøre. I ti principper skitseres en mulig vej fremad.

Af Poula Helth, ledelsesforsker,

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, CBS

Vi har behov for et nyt blik på offentlig ledelse, som på flere måder bryder med megen hidtidig ledelsestænkning og -praksis.

Fremtidens offentlige ledelse bør være mere **normativ** – ud fra devisen, at alt ikke er lige godt. Ledere skal tage et ansvar for samfundets udvikling ud fra et tværgående, fælles perspektiv – ikke blot pleje deres egen søjle eller organisatoriske enklave.

Lederen skal ikke spille førsteviolín, men være en lydør og **sansende** dirigent for mange instrumenter og stemmer, så resultatet klinger smukt og giver mening for andre.

Og så skal blikket i ledelse ændres fra at være vertikalt til **horisontalt**. Pyramidernes og topstyringens æra er slut. Lederne skal indstille sig på, at de i høj grad skal hente deres ideer, inspiration og indsigt i dagligdagen både udefra og nedefra. Fra portøren på sygehuset, rengøringsassistenten på skolen, den arbejdsløse borger, patienten i venteværelset, sekretæren på gymnasiet, forældrene til barnet i anden klasse – og alle andre, der lever eller arbejder tæt på velfærdsydelse.

I denne artikel giver jeg et bud på, hvordan sådan en normativ, sansende og horisontal velfærdsledelse kan se ud. Først med afsæt i tre konkrete eksempler, dernæst ud fra begrebet om "det alment gode" og til sidst som ti principper for normativ velfærdsledelse.

Et normativt lederskab

Alles blikke er vigtige i fremtidens velfærdsledelse, men lederen har et særligt ansvar; for at trykke på startknappen, sige sin ærligt følte mening eller stoppe en proces, der udvikler sig skævt.

Det kræver både mod og en moralsk sans for, at alt, der sættes i gang, ikke er lige godt. Som leder er man nødt til at lægge mærke til, holde øje med og lade sig inspirere af det levede liv i og omkring organisationen; alt det, der foregår i sprækkerne mellem faste rutiner og formaliserede managementteknologier.

Selv nok så gennemtænkte og velplanlagte initiativer må aldrig blot få frit løb, når lederen har sagt "go". Ledere på alle niveauer skal være opmærksomme på og lytte til, hvad der sker i den virkelige verden, og ikke blot lade sig lede af desværre ofte intet-sigende, søjleopdelte målinger af velfærdsydelserne og deres effekt.

Man skal som leder i lige så høj grad orientere sig nedad og på tværs til andre dele af organisationen. Man skal se og høre medarbejdere og andre, der dagligt er i berøring med borgerne og mærkes og påvirkes af de mange oplevelser i det daglige velfærds møde. Et stille suk, et tilbageholdt åndedræt, et vredt blik, en såret følelse kan sige mere end mange tal og tabeller. Men hører chefer og topledere nogensinde om disse oplevelser? Mærker de dem selv?

Som chef eller leder skal man derfor turde træde ud over kontorets dørtærskel og bruge sin tilstedeværelse til at se og sanse,

hvad der er på spil i den myldrende virkelighed. Så man undgår at stirre sig blind på målinger og tal fra automatiserede styrings-teknologier – og derefter automatisk spejder opad mod den øverste ledelse efter løsninger.

At se velfærden med nye øjne

Den både banale og radikale ledelsesudfordring er at lære at se på nye måder – og invitere alle, der arbejder i velfærdsorganisationerne til at gøre det samme. Det nye blik, der er brug for, er normativt. Det kræver holdninger, som opstår gennem refleksion, læring, dialog om og respekt for alt det, mennesker giver udtryk for, og det indtryk, det gør på os. Det kræver "seismologisk dannelse" som chef at opfange hverdagens små skælv og rystelser – og at reagere hensigtsmæssigt på dem.

At mærke velfærden ud fra borgernes og de professionelles oplevelser kræver, at man som leder formår at være nærværende til stede og forholde sig til det, der opstår i mødet med borgeren, patienten, eleven, forældrene. At man som chef og leder ser og sanser andre som de mennesker, de er, ikke som objekter for velfærd, tal i statistik eller stereotype segmenter, men som levende og ligeværdige borgere i det velfærdssamfund, vi har besluttet at realisere.

Normativ ledelse i praksis

Det er trivielt at pege fingre ad velfærdsledelse, der går galt; det forstærker blot styringsparadokserne. I stedet vil jeg tage positivt afsæt i tre nyere eksempler fra henholdsvis sygehusvæsenet, gymnasieverdenen og ældreområdet. De var alle en del af programmet Videncenter for Velfærdsledelse, der i perioden 2011–13 støttede og fulgte ti forskellige landsdækkende delprojekter om velfærdsledelse. Et omfattende og værdifuldt arbejde, jeg i den afsluttende fase selv havde anledning til at følge og diskutere.

Initiativerne tydeliggjorde for mig, hvor vanskeligt det kan være at tale om en kerneopgave i klassisk forstand: som en opgave, der entydigt kan placeres inden for en enkelt søjle, en forvaltning, et speciale, et fagområde.



Eksemplerne, jeg gerne vil videregive, er beskrevet ud fra Videncentrets afsluttende publikation "Brobyggerne", der præsenterer alle ti projekter hver for sig og opridser en række tværgående erkendelser om velfærdsledelse. Publikationen og yderligere materiale om og fra programmet kan findes på velfaerdsledelse.dk.

1. Tværfaglig sygehusledelse med patienten for øje

Første eksempel er et projekt om etablering og ledelse af akutmodtagelser på seks sygehuse. Det fokuserede i høj grad på det fælles ansvar for og mod til at slippe de vante procedurer, orientere sig på tværs i organisationen og sprænge vanetænkning med hensyn til faggrænser og økonomi; en udfordrende tilgang til sygehusledelse, hvor patientforløbet og indsatsens værdi for patienten bliver det styrende princip. Som chef kræver det, at man har en holdning til den indsats, der skal foregå, og er i stand til at agere ud fra den – både i forhold til borgerne og internt i organisationen.

Hele ideen om at indføre fælles akutmodtagelser blev af flere forskere beskrevet som en af de største organisatoriske omstillingsprocesser i nyere tid i Danmark. Den foregik på 21 udvalgte akuthospitaler og indebar, at der blev oprettet én fælles, tværgående afdeling til at modtage akutte patienter, stå for den indledende diagnostik og enten afslutte behandlingen eller sende patienten videre til mere specialiseret hjælp. Intentionen med initiativet var, at de akutte patienter døgnet rundt skulle kunne modtages af speciallæger eller af specialister i akut medicin. Tidligere var det typisk sygeplejersker og hospitalets "grønne" læger, der bemandede modtagelserne på de enkelte afdelinger.

Politisk havde ideen om fælles akutmodtagelser nydt bred opbakning, siden Sundhedsstyrelsen lancerede sit udspil om det akutte beredskab i 2007. På mange af akuthospitalerne stod man imidlertid i en vanskelig implementeringsproces med betydelige ledelsesmæssige udfordringer. Det var med dette afsæt, at projektet "Ledelse i akutmodtagelser" blev søsat.

Fælles ledelse af patientforløb

Ifølge projektlederen, Hans Peder Graversen, cheflæge og afdelingschef i Region Midtjylland, var den mere sammensatte patientgruppe en af grundene til, at akutkonceptet er rigtigt og nødvendigt. Graversen siger bl.a.:

"Stadig flere patienter har komplekse sygdomsbilleder med ofte flere kroniske sygdomme. Hvis den samlede behandling skal lykkes, er vi nødt til at beslutte rækkefølgen af og samspillet mellem de sundhedsfaglige indsatser, vi tilbyder dem. Alternativet kender vi – i form af alt for mange genindlæggelser, der både er kostbare og uhensigtsmæssige for patienterne."

Mange læger var åbenlyst utrygge ved eller skeptiske over for konceptet om akutmodtagelser. Nogle speciallæger var util-



Som leder er det vigtigt at have holdninger til kerneopgaven; at ville det tværgående samarbejde, fordi det gavner patienterne. Velfærd skabes ikke med afsæt i hensynet til etablerede faglige specialer eller økonomiske styringssystemer.

fredse med at skulle "udkommanderes" til vagter i akutmodtagelsen, andre var bekymrede over, at der på den måde blev flyttet ressourcer væk fra stamafdelingerne. Og nogle satte spørgsmålstegn ved, om det faktisk gavtede kvaliteten af patientbehandlingen med en koordineret indsats ved modtagelsen af patienterne, for kunne de overhovedet magte opgaven tilfredsstillende?

Graversen var dog ikke i tvivl om den positive virkning af omstillingen og peger især på betydningen af hospitalsledelsens aktive medvirken til at udbrede forståelsen af akutkonceptet – herunder af, hvad der gavner kvaliteten af den behandling, de kritisk syge akutte patienter får:

"Vi er på vej i retning af et sygehusvæsen, hvor vi organiserer os mere ud fra det, patienten fejler, end ud fra de lægelige specialer. Det indebærer, at man tænker mere holistisk og i patientforløb – som supplement til den dygtige specialiserede indsats," siger Hans Peder Graversen og fortsætter: *"Det er en mental omstilling for lægerne ikke længere at se patienten som "min" eller "din", men som en, de har et fælles ansvar for at hjælpe."*

Det sidste kræver, at der bliver skabt et fælles ledelsesrum med både klare aftaler og fælles normer for, hvordan man i fællesskab leder patientforløb, der går på tværs af afdelinger, specialer og traditionelle kerneopgaver. Det ledelsesrum kan den enkelte leder af en akutafdeling ifølge Graversen ikke selv skabe. Desuden er det en forudsætning, mener chefflægen, at topledelsen er med til at fastsætte retning, rammer og regler for den fælles ledelsesopgave.

For patienternes skyld

I en rapport fra KORA (2013) ses de tværgående relationer som væsentlige for god sammenhæng i behandlingsforløbene. At lære hinanden at kende på tværs af specialer spiller en væsentlig rolle, og dét stiller krav til lederskab som en proces, hvor man sætter rammer for at mødes, reflektere og lære sammen. En sådan dynamik opstår ikke af sig selv, men kræver, at lede-

ren kan facilitere de processer, som er vigtige undervejs. Noget lykkes, andet gør ikke. Lederen skal ikke blot intervenere, sætte nye relationer i scene og fornemme, hvordan processen foregår, men også have blik for, om strukturer og systemer støtter eller begrænser processen.

Akutprojektet viser tydeligt, at det som leder er vigtigt at have holdninger til kerneopgaven; at ville det tværgående samarbejde, *fordi det gavner patienterne*. Velfærd skabes ikke med afsæt i hensynet til etablerede faglige specialer eller økonomiske styringssystemer. Hvis fag- eller kassetænkning dominerer, kommer borgeren i sidste række. Ønsker velfærdsledere det modsatte, må de selv gribe aktivt ind og gøre noget andet. Det er ikke gjort ved, at en enkelt leder har denne holdning; det kræver en koordineret indsats på alle ledelsesniveauer.

Eksemplet viser også, at det normative ikke blot er ensbetydende med en "gratis" velmenende holdning til borgere eller brugere. Først når der er ledelsesmæssig vilje og koordineret handling bag ordene, kan man tale om en fælles etik, der betyder noget i virkeligheden.

2. Ledelse af fagprofessionelle på gymnasiet

I et projekt på otte gymnasier var ambitionen at bygge bro mellem ledelse og profession. Projektet er et eksempel på det, mange ledere inden for den offentlige sektor har erfaret: at det kan være svært at skabe respekt omkring ledelse, fordi den faglige indsats altid synes at være den vigtigste.

Danske gymnasier har på ti år været igennem en tredobbelt reformbølge, der har ændret både ledelsesrummet og relationen mellem rektorat og lærere. I den forbindelse har lærerne skullet indstille sig på, at deres professionalisme ikke kun angår eget fag, men hele organisationen. Derfor kommer ledelse også til at stå centralt i fremtiden. Lærerne har tidligere i meget høj grad arbejdet som individuelt ansvarlige for deres egen undervisning, og alt, hvad der handlede om organisation og ledelse, blev ofte opfattet som irrelevant og en forstyrrelse af kerneopgaven.

Greve Gymnasiums daværende rektor, Karl-Henrik Jørgensen, som var leder på gymnasieprojektet, ser dette perspektiv som vigtigt for at forstå ledelsesudfordringerne i den modernisering, gymnasiesektoren står midt i. Han er ikke i tvivl om, at reel udvikling kræver en kulturforandring – væk fra det gamle ideal om den autonome fagprofessionelle. I stedet for at ende i en diskussion om timer og økonomi har gymnasieprojektet søgt efter en platform, hvor ledelse og lærere kan mødes og gøre fælles sag:

"Vi skal tilbage til at spørge, hvorfor vi er her, dvs. til den elementære offentlige etos, at vi er her for elevernes og for samfundets skyld. Vi skal lokalt formulere en vision for den kerneopgave, vi skal løse – at klæde eleverne godt på til fremtidens samfund – og sørge for at konkretisere den, så visionen giver mening som ledestjerne i hverdagen. Med det afsæt er der næsten ingen grænser for, hvad vi kan virkeliggøre sammen," mener Karl-Henrik Jørgensen.

Vi vil jo det samme

Mulighederne for at finde en fælles melodi i udviklingsarbejdet ophæver ikke alle interesse modsætninger, og det fritager heller ikke ledelsen fra at skulle træffe ubehagelige beslutninger. For alt er ikke lige godt. Men hvis parterne grundlæggende har tillid til hinandens gode intentioner, så accepterer lærerne også, at ledelsen gør sin del af arbejdet. For som Karl-Henrik Jørgensen siger, så er medarbejderne oplyste borgere, der godt ved, at gymnasiets opgave er at drive en offentlig institution, finansieret af skatteborgerne og underlagt det demokratiske flertals politiske vilje:

"De ved, at vi som velfærdsledere også skal stå på mål for og få det bedste ud af rammevilkår, vi ikke selv har defineret. Men ofte har vi et betydeligt spillerum, hvor vi sammen kan finde lokale fortolkninger af centrale reformer."

Han vurderer, at projektets erfaringer med at etablere en tydelig fælles mening vil kunne overføres til alle velfærdsområder med stærke fagprofessionelle kulturer:

"Ligesom hos os tror jeg, hver enkelt sektors fremtid er stærkt afhængig af, at det lykkes os som velfærdsledere at bygge bro til de fagprofessionelle og få etableret en ny visions- og værdibaseret pagt med dem. Vi vil jo det samme."

3. Borgerens oplevelse af kvalitet i ældresektoren

Et tredje projekt fra Videncenter for Velfærdsledelse involverede velfærdsopgaver inden for ældresektoren i Aalborg Kommune og Holbæk Kommune. Der var særlig fokus på borgerens oplevelse, og det frigjorde masser af innovationsidéer, men rejste også svære ledelsesmæssige spørgsmål. Blandt dem hvordan man kan lede andre, man ikke er leder for, og hvor man lægger ledelsesansvaret, når medarbejdere fra mange enheder arbejder sammen.

For ledende økonomi i Holbæk Kommune Signe Hallager var spørgsmålet, hvad man gør, når man som ansvarlig leder for et område har gjort alt, hvad der står i ens egen magt, men opdager, at man er afhængig af nogle helt andre for at nå sine mål. Hallagers køkken havde arbejdet grundigt med at gøre maden velsmagende, indbydende og ernæringsrigtig. Alligevel viste en undersøgelse, at en del af de ældre borgere, som køkkenet leverede mad til, var underernærede.

Det blev tema for ét af mange små ledelseseksperimenter inden for rammerne af det fælles projekt Tværgående ledelse i ældresektoren. For Signe Hallager kom eksperimentet til at handle om at forstå omstændighederne omkring måltidet, og hvordan de ældre oplevede det. For mens hun nok havde fuld kontrol over, hvad der kom i gryderne, var det plejepersonalet, der håndterede både madbestillingen og selve måltidet. Et personale, som hun var fysisk adskilt fra og ikke havde nogen ledelsesbeføjelser over.

Ud fra observationer af måltider og samtaler med de ældre og plejepersonalet fandt Signe Hallager frem til, at nogle af de sociale forhold omkring måltidet var afgørende. Hun og hendes kolleger har derfor tilrettelagt et undervisningsforløb for plejepersonalet, hvor de formidler, hvad der skal til for, at måltidet som helhed kan blive en god oplevelse for borgerne, så de får den ernæring, de har brug for.

At turde blande sig

Når alt ikke er lige godt, er det ikke ligegyldigt, om man som leder bare ser til uden at gribe ind – selv om problemet formelt ligger på en anden leders bord. Ifølge projektets afsluttende rapport kræver denne form for indgriben, at lederen er god til at "hacke sig ind på de andre enheders fagligheder" og få skabt mulighed for faglige dialoger med ledere og personale på en anden arbejdsplads og dermed ledelsesrelationer på tværs af formelle grænser mellem organisationer.

Karin Boye fra Aalborg Kommune, som var gennemgående projektleder, havde også afprøvet metoder til, hvordan man i højere grad kan lade borgerens ønsker og behov styre de professionelles indsats. I hendes eksperiment brugte de blandt andet "borgerrejsen" – en metode til at opleve verden med borgerens øjne. Det foregik ved, at lederne sammen besøgte ældre borgere og lyttede til, hvilket hverdagsliv de ældre ønsker.

Boye nævner et eksempel på en ældre borger, hvis højeste ønske var fortsat at kunne besøge sit barnebarn, der bor i en høj stuelejlighed. Derfor blev evnen til at klare trapperne til et meget klart og motiverende mål for genoptræningen – både for borgeren og personalet.

At det er besværligt eller dyrt at opfylde borgernes behov, var slet ikke Boyes oplevelse. Hun mener, at borgere som regel stiller rimelige, menneskelige krav, og finder det vigtigt at fokusere indsatsen inden for ældresektoren mod det, borgerne selv ønsker, i stedet for bare at levere noget, vi tror, de vil have.

"Min erfaring er, at den tværfaglige koordinering ud fra borgerens vinkel kræver lidt flere ressourcer i starten, fordi vi tager os tid til at forstå, hvad problemerne og behovene er, før vi vælger løsninger."



Når alt ikke er lige godt, er det ikke ligegyldigt, om man som leder bare ser til uden at gribe ind – selv om problemet formelt ligger på en anden leders bord.

ger. Men den investering bliver rigeligt tjent hjem, fordi vi sammenlignet med tidligere kan målrette indsatsen meget bedre – og skabe et bedre resultat for den ældre,” siger Karin Boye.

Både som leder og medarbejder skal man være i stand til at agere på det, man ser i situationen, og tænke i kreative løsninger. Men man skal også give sig tid til overgangen mellem det gamle og det nye, for at nye tværgående initiativer kan lande på en ordentlig måde.

Velfærd på borgernes præmisser

De kreative løsninger i forhold til kerneopgaven kræver et lederskab, som fanger, hvad der sker her og nu – og ikke mindst lærer medarbejderne at gøre det samme. Hvad nytter det, at maden er veltilberedt, hvis den ikke bliver serveret for borgeren på en god og ordentlig måde, så den ældre får appetit og spiser maden med velbehag. Eller at der bruges penge på aktiviteter for ældre, de alligevel ikke vil benytte, fordi man udelukkende har spurgt eksperter og ikke borgerne selv.

At observere, hvad der sker, og at følge borgerens liv i praksis giver grundlag for velfærd på borgernes, ikke organisationens præmisser. Men det stiller krav til ledelsen, som ikke længere blot skal sørge for, at opgaven er leveret, men også have indsigt i, hvad der i virkeligheden sker, når først processen ruller; at man som chef har mod til at handle på det, man ser. For som Karin Boye siger:

”Man kan aldrig på forhånd sige, hvad der er den optimale pleje. Både som leder og medarbejder skal man være i stand til at agere på det, man ser i situationen, og tænke i kreative løsninger.”

Det er netop, hvad normativt, sansende og horisontalt lederskab handler om.

Det alment gode som ledelsesgrundlag

At lede på et normativt grundlag forudsætter, at man som leder iagttager ud fra et særligt blik for ”det gode”. Den leder, der



Man skal betragte sin ledergerning som værende i en større sags tjeneste. Det er et vilkår, at lederen ikke altid umiddelbart – og måske aldrig – høster gevinsten ved at gøre det gode.

vil gøre det gode i en organisation, må gøre det ikke blot for sin egen skyld. At være leder er altid forbundet med noget, der er større end et personligt hensyn og personlig interesse.

Man kan have mange personlige bevæggrunde til at blive leder, men man er nødt til som leder at kunne sætte sig ud over sig selv og være leder for andres skyld, for opgavens skyld. Det vil sige, at man skal betragte sin ledergerning som værende i en større sags tjeneste. Det er et vilkår, at lederen ikke altid umiddelbart – og måske aldrig – høster gevinsten ved at gøre det gode.

Jeg har skrevet mere detaljeret om mit syn på det gode i ledelse i bøgerne *”Smukke idealer og krasse realiteter”* og i *”Menneske & leder”* (sammen med Ole Fogh Kirkeby).

At lede i en højere sags tjeneste

At gøre det gode kan handle om at praktisere personlige værdier face-to-face i en direkte relation til en anden – at være et godt menneske, en loyal ven, en hjælpsom kollega etc. *Det gode som en personlig godhed* indebærer, at lederen har blik for den andens tilstand, og er ofte forbundet med følelsesmæssig involvering og empati. Det er en ædel bestræbelse, som stiller store krav til lederen.

Men ud over dette mere individuelle fokus på det gode kan normativitet i ledelse også komme til udtryk i en bestræbelse på at opnå noget større, *at arbejde i en højere sags tjeneste* sammen med andre. At man fx står holdningsmæssigt inde for og føler sig forpligtet på organisationens hovedopgave eller mission. Det har jeg ofte iagttaget hos ledere i humanitære organisationer, som let har kunnet identificere sig med en klar og meningsfuld kerneopgave, men også hos offentlige ledere, der har haft et særligt kald, stærke faglige værdier eller en offentlig etos som deres ledestjerne.

Hvornår ved ledere så, om det gode, de har som intention at gøre, faktisk også opleves som godt? I vores vestlige samfund bruger vi ofte *psykologien* som forståelsessystem uden at tænke over det. Svend Brinkmann skriver i bogen *”Det meningsfulde liv”*, at vi tager for givet, at livets mening kommer indefra, og at det er op til hvert enkelt individ at skabe mening i tilværelsen indefra. Det fører let til, at også ledere primært søger den individuelle, personlige tilgang til at gøre det gode. Men da det moderne menneske lever med omskiftelige sociale relationer og en virkelighed, der hele tiden ændrer sig, giver det mening at søge at forstå det gode i forhold til menneskers fælles skabte verdener.

Jeg vil derfor argumentere for, at det er vigtigt, at ledere er orienteret mod det alment gode; at de orienterer sig ud mod verden med et *filosofisk, normativt* syn på, hvad de vil opnå med deres lederskab. Det er en måde, hvorpå man kan hæve sig over en organisatorisk kontekst med stor omskiftelighed, mange modstridende hensyn og et komplekst netværk af personlige relationer.



Normativt lederskab handler kort sagt om i ord og handling at udtrykke sit syn på den fælles ansvarlighed over for velfærdsopgaven.

Lederens frihed og magt

Som leder møder man en lang række forventninger både fra organisationen og fra sig selv. Både de ydre og de indre forventninger kan begrænse ens følelse af handlefrihed. Man oplever ikke at have et reelt ledelsesrum og vover ikke at bryde ud af sit forestillede bur. Man får måske succes, men på de andres præmisser, og tilgodeser ikke altid mennesket i sig selv.

Frihed handler om vores forhold til det, vi selv vil, og dermed til vores forståelse af egne værdier. Vi skal kunne spejle vores værdier i de skiftende muligheder og omsætte dem i reflekterede handlinger. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på frihedens betydning, når vi taler normativt lederskab.

Det handler om lederens mulighed for at træffe bevidste valg i *begivenheden*. Det vil sige den konkrete situation – her og nu. Kort eller lang, let eller svær. Her bør lederen ikke lade sig unødigt begrænse, men vide, hvad han eller hun gerne vil, for derigennem at kunne udnytte sin frihed.

I de nævnte eksempler havde lederne en drøm, nogle visioner; de vidste hvad de ville. De kunne forløse de begivenheder, der løbende opstod, takket være den frihed, de oplevede og var i stand til at bruge.

Lederne i projekterne var ikke nødvendigvis bevidste om sig selv og deres egne værdier, selv om dét kan være et vigtigt grundlag for ledelse. De havde som afsæt for projekterne ofte stærke visioner på *fællesskabets vegne*. De vidste, hvad de ville, og at alt ikke er lige godt.

I bogen *"Menneske og leder"* skriver vi, at lederes liv handler om at forvalte magt. Er man blevet leder, ønsker man sig ifølge sagens natur så meget magt som overhovedet muligt, hvis den kan legitimeres ud fra funktionelle og normative hensyn. For muligheden for at sætte sin dagsorden igennem og få tingene til at gå glat er direkte proportional med den magt, man er i besiddelse af. Men magten må ikke være blind.

Det forudsætter en høj etik at lede begivenheder med afsæt i det alment gode – og dermed som leder inkarnere en etos, der vender ud mod verden. Mod organisationens kerneopgave, mod borgerens ve og vel, mod medarbejdernes ideer til og stolthed over at løse opgaven bedst muligt. Normativt lederskab handler kort sagt om i ord og handling at udtrykke sit syn på den fælles ansvarlighed over for velfærdsopgaven.

Ti pointer om normativ velfærdsledelse

Behovet for et nyt syn på ledelse gælder ikke mindst på velfærdsområder med stærke fagprofessionelle kulturer. Jeg deler tidligere gymnasierektor Karl-Henrik Jørgensens vurdering af, at *"hver enkelt sektors fremtid er stærkt afhængig af, at det lykkes os som velfærdsledere at bygge bro til de fagprofessionelle og få etableret en ny visions- og værdibaseret pagt med dem"*.

Han har fat i en ny tilgang til velfærdsledelse, som bygger på det, han kalder et offentligt etos, og som jeg kalder en normativ indstilling til ledelse. Dialogen med medarbejdere om, hvorfor vi er her, bliver derfor afgørende. For uden en fælles, kollektivt skabt bevidsthed om velfærdsopgaven kan ledere ikke skabe den sammenhæng og de relationer, som skal kunne bære dagligdagens problemløsninger i forhold til borgerne. Det gælder, uanset om velfærdsopgaven er undervisning, pleje, myndighedsopgaver eller noget andet.

Jeg har forsøgt at sammenfatte, hvad jeg forstår ved normativ velfærdsledelse, i ti principper, der foruden projekterne fra Videncenter for Velfærdsledelse trækker på filosofien om det alment gode som ledelsesgrundlag.

- 1 Der er behov for **meta-governance**, dvs. et helikoptersyn på præmisserne for offentlig ledelse. Uden en løbende refleksion i et anden-ordens-perspektiv risikerer ledere at blive spærret inde i en lukket selvforståelse med manglende udsyn og selvindsigt.
- 2 Der er brug for, at ledere tænker mindre i hierarkier og mere i **netværkshandlinger**. Det er forudsætningen for, at mange ofte modstridende initiativer kan indkredses og koordineres.
- 3 Ledere skal lære at elske **paradokser**. De skal kunne afkode modstridende logikker, stille nysgerrige spørgsmål og turde udfordre etablerede kulturer, der bremser for bedre løsninger af velfærdsopgaven.
- 4 De **relationelle kompetencer** skal styrkes hos ledere og alle andre, der arbejder med velfærdsydelser. Kun gennem indsigt i hinandens verdener kan der skabes gensidig respekt og forståelse for forskellige syn på opgaven – og bygges bro imellem dem.
- 5 Personligt lederskab er forudsætningen for at kunne gennemføre menneskeligt baserede **strategiske handlinger** i dagligdagen. Ledere skal ikke bare lade implementeringer foregå "som planlagt", men i en stadig vekselvirkning mellem handling og refleksion, så kursen kan justeres undervejs.
- 6 **Praksislæring** skal udbredes, så de erfaringer, ledere og andre opnår i deres egen praksis, bliver taget alvorligt og brugt som grundlag for at forankre og dele viden og kompetencer på tværs af fag og strukturer.

- 7** Ledere skal udvikle sansen for normativ ledelse i **hverdagens små begivenheder**. Nogle gange skaber mikroprocesser og næsten usynlige interventioner de største resultater. Ved at gribe og bevæge den konkrete begivenhed kan ledere få øjnene op for andre måder at se kerneopgaven på.
- 8** Vi skal have et mere **sansende lederskab**; det vil sige ledere, der bliver bedre til at iagttage, lytte og stille sig i det åbne. Kun herigennem kan der skabes mere menneskelige, levende organisationer, der kan frigøre potentialerne gennem borgernes egne ressourcer og ideer.
- 9** Vi skal gøre plads til en **eksperimenterende kultur**, hvor prototyping og mange små forsøg skaber innovation i nuet, så man ikke altid skal vente på lang planlægning og implementering. Det kræver, at organisationer i perioder får mulighed for at gøre sig fri af et rigtigt fokus på ressourcer og produktivitet.
- 10** Der er brug for mod til **ledelsesmæssig nytænkning**. Ledere skal turde gøre noget andet, end de plejer, når de mærker, at energi, stemning og ideer siver ud af projektet eller driftsopgaven. De skal være åbne for, hvordan de kan gå nye veje sammen med deres organisation for at nå deres fælles mål.

Først når velfærdsledere i fremtiden ved, hvad de vil stræbe efter, kan de handle ud fra et normativt ståsted. Først når de har mærket og erkendt, at alt ikke er lige godt, kan de begynde at handle ud fra denne ægte følte indsigt. Erfaringerne viser, at det kan lade sig gøre i praksis.

Litteratur

Anne Brøcker og Louise Ladegaard Bro: *Ledelse af akutte patientforløb*, KORA, 2013.

Ola Jørgensen (red.): *Brobyggerne. Erfaringer fra ti projekter om ledelse af fremtidens velfærd*. Videncenter for Velfærdsledelse, 2014.

Poula Helth: *Smukke idealer og krasse realiteter – nyt perspektiv på det personlige lederskab*, Gyldendal Business, 2011.

Poula Helth og Ole Fogh Kirkeby: *Menneske og leder – bliv den du er*, Børsens Forlag, 2007 (ny udgave udkommer august 2015).

Poula Helth: *Ledelsesdiskursens flerstemmighed og paradoksid siden 2000*, i Klaus Majgaard: *Sprækker for fornyelse – nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2014.

Svend Brinkmann: *Det psykologiserende menneske: psykologien og det meningsfulde liv*, i Cecilie Eriksen (red.): *Det meningsfulde liv*, Aarhus Universitetsforlag, 2003.

Kerneopgaven giver aldrig sig selv

Kommuner og regioner er et netværk af mindre organisationer, der ofte rummer forskellige idealer, kulturer og faglige sprog. Derfor er det helt nødvendigt at kunne oversætte beskrivelser af kerneopgaven frem og tilbage mellem forskellige kontekster. Det kan gøres på mange måder, og som offentlig chef bør man give plads til, at den originale formulering af kerneopgaven oversættes til lokale versioner.

Af Søren Obed Madsen, adjunkt,
Copenhagen Business School

Enhver organisation oplever, at der jævnligt kommer nye begreber, der skal indarbejdes i det fælles ordforråd. Kerneopgaven er ét eksempel på sådan et begreb, der de senere år har vundet indpas i den offentlige sektor.

Både i forskningen og i praksis er der diskussioner om, hvad der sker, når et nyt begreb introduceres i en organisation. Nogle mener, at begreber kan flyttes rundt mellem og i organisationer, uden at de forandres – og at fx "kerneopgaven" er relativt stabil, selv om den nogle gange må revideres i forhold til reformer og politiske beslutninger. Denne artikel argumenterer for det modsatte: at begreberne forandres og oversættes, og at kerneopgaven dermed er dynamisk og flertydig.

Det rejser spørgsmålene, dels om en organisation har en eller flere kerneopgaver, dels hvad der sker, hvis der ikke er enighed om, hvad kerneopgaven eller -opgaverne består i.

I denne artikel argumenterer jeg for, at man ikke altid kan definere et begreb som fx kerneopgaven entydigt, og peger på, hvad man som chef kan gøre ved dét. For netop chefer har en særlig rolle, fordi de tit er såvel medforfattere til som medoversættere af kerneopgaven. Typisk skal de facilitere oversættelse i flere forskellige små organisationer og på tværs af fagprofessionelle miljøer. Det kan gøre deres oversættelsesarbejde mere komplekst, end man oplever som leder i første række.

Et flertydigt begreb

Kerneopgaven defineres ofte som den *opgave, organisationen er sat i verden for at løse*. Begrebet minder om mission, der kendes fra strategilitteraturen, som igen har hentet det fra militæret. Her kan såvel hele organisationen som dens enheder, der også er organisationer, have en eller flere missioner. Nogle af missionerne kan være tidsbundne, andre meget stabile over tid.

Denne flertydighed i kerneopgavebegrebet må man tage højde for, når man arbejder med det i praksis, hvis det ikke skal blive irrelevant eller virkelighedsfjernt. Anvendt på den rigtige måde kan det omvendt virke meningssskabende, motiverende og give handlekraft.

Flere organisationer i én

En offentlig organisation er i virkeligheden flere organisationer i én. "Den store organisation" kan være kommunen eller regionen, der så omfatter en mængde små organisationer – de enkelte institutioner eller enheder.

Typisk defineres en organisation som et hierarki med en klar fordeling af roller og ansvar, men den kan med fordel også betragtes som et netværk bestående af mange små organisationer, der samarbejder på kryds og tværs. Hver af disse små organisationer består af sproglige og kulturelle fællesskaber, der *nogle gange* forstår hinanden.

I det hierarkiske syn på organisationer defineres begreber som kerneopgaven, som om alle i organisationen forstår hinanden,

så der findes en klar fælles definition. Ifølge netværks-forståelsen trives forskellige forståelser af den samme kerneopgave ofte side om side; eller der findes ligefrem væsensforskellige kerneopgaver, der risikerer at modarbejde hinanden.

Derfor er arbejdet med kerneopgaven og lignende begreber tit en større udfordring, end man skulle tro. Udfordringen bliver ikke mindre af den måde, der er tradition for at arbejde med den slags begreber på. Hvad enten det handler om kerneopgave, strategi eller andre centrale begreber, producerer man typisk en temmelig abstrakt og rummelig tekst, som så bliver læst, forstået og oversat på ret forskellige måder. Det skyldes blandt andet mangfoldigheden og de mange konkurrerende hensyn, der skal varetages i en offentlig organisation.

Organisationens fire sider

En offentlig organisation varetager en mangfoldighed af opgaver, og det afspejler sig også i idealerne for organisationen. Den offentlige organisation opererer og vurderes efter fire idealer, som påvirker opfattelsen af og sproget om kerneopgaven:

- **Virksomheden** – er optaget af at nå målene inden for budgetterne. Det er her, der tales om serviceniveauer, brugere og effektivitet.
- **Myndigheden** – fokuserer på at overholde lovgivningen, så her handler det om borgere, retssikkerhed og legalitet.
- **Den politiske organisation**, hvor idealet er at gøre den politiske ledelse tilfreds. Her er opmærksomheden rettet mod politikere, beslutninger og legitimitet.
- **Den faglige organisation**, hvor det er faglige standarder, der definerer succeskriterierne og de ord, der anvendes.

Disse fire idealer er vist i figur 1 som den offentlige organisations fire sider. Den illustrerer, hvorfor kerneopgaven til tider kan være vanskelig at definere, fordi den mere grundlæggende afhænger af, hvordan selve organisationen defineres.

Figur 1: Organisationens fire sider



Uenigheden om kerneopgaven kan foregå på to niveauer.

For det første påvirker det dominerende ideal i organisationen definitionen af kerneopgaven. Er det vigtigste for organisationen:

1. At nå målene inden for budgettet?
2. At overholde lovgivningen?
3. At udføre de politiske beslutninger?
4. At leve op til faglige standarder?

Nogle organisationer formår at definere en kerneopgave, der inkluderer alle fire idealer. Andre oplever, at det er vanskeligt, fordi idealerne kan modarbejde hinanden. Det er en af grundene til, at kerneopgaven ofte ender med at blive formuleret ret abstrakt; den skal kunne rumme alle fire idealer.

For det andet kan man være uenige om, hvordan ordene i kerneopgavedefinitionen skal forstås; hvad de egentlig betyder. Personer eller grupper med hver deres ideal kan måske godt blive enige om, at det er en kerneopgave på ældreområdet at hjælpe borgerne til at opnå den *bedst mulige livskvalitet*, men derefter strides om, hvordan det så skal defineres og sikres.

En person fra *virksomheden* vil definere "bedst mulig" ud fra, hvad der er råd til. En person fra *myndigheden* vil holde det op mod lovgivningens krav. For *fagpersonen* vil bedst mulig være det, der lever op til de faglige standarder. Endelig vil en person fra den *politiske* organisation skæve mest til, hvilket serviceniveau politikerne har vedtaget at tilbyde.

Kerneopgaven forandrer sig

Kerneopgaven forandrer sig således ikke kun på grund af formelle politiske og ledelsesmæssige beslutninger, men også som følge af forskellige forståelser af, hvad den går ud på. Forståelser, der blandt andet afspejler de organisationsidealer, der hersker i forskellige dele af organisationen.

Skoleområdet er et eksempel på, hvordan en kerneopgave kan ændre karakter – uden at det er besluttet fra centralt hold. "Læring" er i dag en typisk – overordnet og abstrakt – beskrivelse af en skoles kerneopgave, som ofte vil blive konkretiseret og uddybet lokalt.

Selve nøgleordet "læring" kan have mange forskellige meninger. Én af dem kan være udtrykt eller underforstået i beskrivelsen af kerneopgaven, men andre tolkninger kan udspringe af oversætterens egen kulturelle kontekst eller ideologi. Derfor er meningen i kerneopgaveformuleringen ikke stabil. Teksten bliver redigeret eller ændret af oversætteren, som måske oversætter læring til enten "opdragelse" (at lære at modificere sin adfærd), "formel skolelæring" eller blot "tilegnelse af færdigheder".

Enhver oversættelse indebærer at afklare, hvad kerneopgaven betyder i sin organisatoriske kontekst. Det kan være vanskeligt for ledere, hvis de enten ikke kender den kontekst, kerneop-

gaven skal oversættes til, eller hvis de mangler de nødvendige oversættelseskompetencer.

Det var "lettere", hvis man abonnerede på den traditionelle måde at kommunikere på, der er inspireret af militæret. Her taler generalen til officererne, der giver budskabet videre til de menige, så meningen med missionen er klar for alle. I en kompleks offentlig organisation skal abstrakte budskaber oversættes til mange forskellige kontekster, der kan have hver deres definition af, hvilken type organisation de er.

At konkretisere kerneopgaven

Hvis der ikke er enighed og harmoni mellem de forskellige dele af organisationen, foregår formuleringen af kerneopgaven eller kerneopgaverne som en forhandlingsproces. Jo flere mennesker, der skal kunne se sig selv i formuleringen, jo større er risikoen for, at den ender med at blive abstrakt – forstået på den måde, at ingen kan være uenig i formuleringen.

Det kan være nødvendigt for at lande en fælles, centralt besluttet formulering. Men når kerneopgaven er formuleret, er næste skridt at konkretisere den. Det er afgørende, hvis den skal være brugbar i andre kontekster end der, hvor den blev besluttet. At konkretisere kerneopgaven indebærer at sætte den meningsfuldt i spil i de enkelte dele af organisationen.

Denne proces kan ansues og forløbe på tre forskellige måder:

- **Adoption:** Organisationen tager den vedtagne definition af kerneopgaven til sig, men lader den farve af og forandre sig efter, hvor den bliver udført.
- **Tilpasning:** Definitionen af kerneopgaven bliver bevidst tilpasset den lokale kontekst – ved at man lægger noget til, skærer andet fra eller laver sin helt egen version.
- **Oversættelse:** Ordene i beskrivelsen af kerneopgaven bliver oversat via en af fire typiske oversættelsesmodeller, der beskrives i næste afsnit.

At en tekst skal oversættes, når den flytter rundt i organisationen, skyldes, at der tales et utal af fagsprog, der næsten kan sammenlignes med nationale sprog: økonomisprog, pædagogisprog, lægelatin, IT-sprog, politikersprog mv. Ligesom nationale sprog formidler de mening, skaber identitet – og kan virke ekskluderende for dem, der ikke taler sproget. Det er så godt som umuligt at skrive en tekst med ord, der ikke kan forstås på forskellige måder eller er indlejret i bestemte fagsprog. Derfor er en grad af oversættelse altid nødvendig.



Det er så godt som umuligt at skrive en tekst med ord, der ikke kan forstås på forskellige måder eller er indlejret i bestemte fagsprog. Derfor er en grad af oversættelse altid nødvendig.

Oversættelse i praksis

En tekst som beskrivelsen af kerneopgaven kan læses og dermed oversættes ud fra fire forskellige perspektiver:

- Ud fra **tekstens ord:** Nogle af ordene i en kerneopgavetekst er umiddelbart forståelige for alle, andre kan være svært at forstå. Man kan derfor oversætte teksten ved at ændre de svært tilgængelige ord og begreber, så de matcher det sprog, der tales i den pågældende del af organisationen. Det kan fx være, at ordet "interaktion" bliver oversat til "samarbejde", eller "indikator" bliver til "vi ved, vi lykkes, når...". Selv om oversætterens mål er at bevare meningen i teksten, ser man ofte, at forfatterne til den originale beskrivelse af kerneopgaven ikke ser det som en ren oversættelse, men snarere som en helt ny tekst.
- Ud fra **tekstens betydninger:** De samme ord i en beskrivelse af kerneopgaven vil ofte blive tillagt forskellige betydninger afhængig af konteksten. Man kan derfor oversætte kerneopgaven ved bevidst at tilpasse ordenes betydning til den kultur, de skal fungere i. Læring kan fx i én sammenhæng oversættes til "opdragelse", i en anden til "færdigheder, eleven skal tilegne sig".
- Ud fra **tekstens intention:** Forfatteren til en tekst har altid en intention med den; noget, læseren skal motiveres til at tænke eller gøre, når teksten er læst. Det gælder også en beskrivelse af kerneopgaven. I oversættelsen tager man udgangspunkt i denne intention – uanset om man ønsker at videreføre eller problematisere den. Måske er intentionen allerede indfriet af en anden tekst, fx en missionsbeskrivelse, en lov eller en strategi. Måske vurderer oversætteren, at tekstens intention mest er at opnå politisk legitimitet – og lader dette præge sin oversættelse.
- Ud fra **tekstens ideologi:** Alle beskrivelser af en kerneopgave rummer en ideologi – et syn på, hvad der er godt og dårligt. Den kan en oversætter vælge at videreføre eller udfordre. Beskrivelsen af kerneopgaven "læring" kan fx indeholde en ideologi om, at elever er tomme kar, der skal fyldes, eller ædle vilde, der skal opdrages. Hvis oversætteren ikke er enig i denne ideologi, kan oversættelsen drejes i retning af "at lære at tænke selv" eller "dannelse".



Kerneopgavens "forfattere" er ikke altid de bedste til at vurdere, om kerneopgaven er oversat bedst muligt. Det bedste resultat får man ofte via dialog mellem forfattere og oversættere.

Oversætterens rolle

Oversætterne er de personer, der har ansvaret for at gøre beskrivelsen af kerneopgaven forståelig og anvendelig for forskellige grupper i organisationen. Det kan være chefer/ledere, der enten oversætter kerneopgaven eller faciliterer en proces, hvor organisationen sammen oversætter kerneopgaven.

Den, der oversætter, har som vist stor indflydelse på, hvordan kerneopgaven i sidste ende bliver opfattet lokalt. Ledelsesopgaven består i at gøre sig klart, hvad kerneopgaven er, vurdere forskellige måder at oversætte den på og vælge den mest passende oversættelse.

Dét kan være en vanskelig opgave, fordi der i en kompleks organisation er andet end kerneopgaven at tage hensyn til – budgetter, andre politikker, strategier mv. Det gør oversætterne til potentielle "forrædere", fordi de nemt kommer til at tjene flere herrer, der er indbyrdes uenige.

Hvis ikke der i organisationen er forståelse for dette skisma, kan der opstå henholdsvis autoriserede og uautoriserede oversættelser af kerneopgaven. Den autoriserede anvender lederen i dialogen med overordnede, den uautoriserede i den lokale kontekst. Dermed får topledere ikke det korrekte billede af, hvad der faktisk foregår i organisationen – og ledere og chefers livtag med kerneopgaven kommer til at foregå i det skjulte. Det er med til at splitte organisationen.

Det åbner derimod en række muligheder, hvis alle er klar over, at det er nødvendigt at oversætte kerneopgaven, så den giver mening for alle de forskellige professioner, der arbejder i organisationen.

En af mulighederne er at lade kerneopgavebeskrivelsen være afsæt for samtaler mellem forskellige dele af organisationen, som kan give alle bedre forståelse af deres organisation og dens samlede formål. Det viser sig ofte, at kerneopgavens "forfattere" ikke altid er de bedste til at vurdere, om kerneopgaven er oversat bedst muligt. Det bedste resultat får man ofte via dialog mellem forfattere og oversættere.

De fleste ledere og chefer har både en forfatter- og en oversætterrolle. De er både med til at beslutte, hvordan kerneopgaven skal beskrives, og skal bagefter oversætte den til deres egen del af organisationen. Det er på den ene side en styrke, da forfatterrollen giver større kendskab til teksten. På den anden side kan det blive en svaghed, hvis lederen glemmer, at teksten skal oversættes, når den ændrer kontekst.

Det siges kritisk, at topledere typisk bruger flere måneder på at lære en strategi at kende, mellemlederne får et par uger, og medarbejderne får nogle dage. På samme måde gælder, at når forfattere har brugt lang tid på at producere teksten, har oversætteren også brug for tid til at lære den at kende for at kunne producere en god oversættelse. Ellers risikerer man dels, at der opstår oversættelsesfejl, dels at originalteksten blot bliver gentaget, men ikke forstået eller accepteret i resten af organisationen.

Ti gode råd om at oversætte kerneopgaven

1. Giv plads til at variere kerneopgaven frem for at have én standard.
2. Gør kerneopgaven lettere for andre at oversætte.
3. Skeln tydeligt mellem den originale kerneopgave og oversættelserne.
4. Vær opmærksom på, hvilke organisationsidealer der ligger bagved de forskellige oversættelser af kerneopgaven.
5. Acceptér, at offentlige organisationer har og har brug for flere organisationsidealer.
6. Skab rum til, at forfatterne og oversætterne kan mødes og tale om deres oversættelser.
7. Vær åben for flere forskellige rigtige måder at oversætte kerneopgaven på, men definér også, hvad der er fejlversættelser.
8. Diskutér, hvor stor frihed oversætterne bør have for at kunne producere meningsfulde oversættelser.
9. Vurdér og mål arbejdet med kerneopgaven ud fra oversættelserne, for det er dem – ikke originalen – der anvendes i praksis.
10. Lær som både forfatter og oversætter flere af organisationens sprog.

Oversætterens kompetencer

De rigtige kompetencer kan lette oversættelsesopgaven for lederen. Det er især vigtigt at kunne forstå flere af de sprog, der tales i organisationen. Det gælder ikke kun det økonomiske sprog, som de fleste kender, men også en række af de faglige sprog. I forlængelse heraf skal man også i bredere forstand kunne forstå og leve sig ind i andre kulturer og kontekster end ens egen. Det hjælper også, at man forstår, hvordan tekster som en kerneopgavebeskrivelse fungerer i en organisation. Endelig skal man som oversætter kunne håndtere de magtrelationer, der altid er på spil i forhandling om og fortolkning af tekster.

Oversættelsesarbejdet mellem kontekster er en løbende proces, som ledere ofte skal gennemføre mange gange i løbet af en dag. Det kræver også kreativitet og mod. Mod, fordi der kan være mange oversættelser på spil, og man skal turde argumentere for, hvorfor ens egen oversættelse ikke er helt magen til andres. Kreativitet, fordi man ofte skal finde en slags hybrid-sprog, der bygger bro mellem ordene i kerneopgaven og dagligdagens sprog.

Færre fejloversættelser

Man støder ofte på to misforståelser, når det handler om oversættelse af kerneopgaven. Den første er, at alle skal forstå det samme ved kerneopgaven. Den anden er, at enhver del af organisationen laver sin egen oversættelse – uden hensyn til, om den stemmer overens med originalen. Ordene kan betyde flere ting, men det betyder ikke, at alle oversættelser er (lige) gyldige.



Man kan ikke helt undgå oversættelsesfejl, men man kan undgå de værste af dem ved blandt andet at uddanne og træne lederne i oversættelse.

Kerneopgaven kan altså godt oversættes forkert. Fejloversættelser kan skyldes, at oversætteren mangler de nødvendige kompetencer, at kerneopgaven er vanskelig at oversætte, eller at oversætternes "arbejdsbetingelser" er for dårlige. Det sidste kan både handle om, hvor lang tid de får til at producere oversættelsen, og om graden af dialog med og accept fra forfatterne.

Man kan ikke helt undgå oversættelsesfejl, men man kan undgå de værste af dem ved blandt andet at uddanne og træne lederne i oversættelse. Det sker fx ved at sætte kerneopgaven på dagsordenen på ledernes kurser og møder, der så fungerer som en slags sprogskole, hvor lederne lærer at tale kerneopgave'sk.

Man bør også som (med)forfatter til en beskrivelse af kerneopgaven tænke ind, at teksten skal læses af forskellige mennesker – og vil blive læst på forskellige måder. Man kan prøve at gøre den mere oversættelig og derved lette arbejdet for oversætterne. Eksempelvis ved at beskrive kerneopgaven med ord som de fleste kan forstå, og ved tydeligt at kommunikere intentionen bag ordene: Hvad skal lederne være i stand til, når de har læst om kerneopgaven? Og hvad kan kerneopgaven hjælpe lederne med?

Desuden bør man være opmærksom på oversætternes arbejdsforhold – herunder sikre muligheder for dialog med og feedback til kerneopgavebeskrivelsens forfattere.

Læs mere

Hasle, P. et al (2014): Vidensgrundlag om kerneopgaven i den kommunale sektor. Arbejdsrapport udarbejdet i forbindelse med Fremfærd.

Obed Madsen, S. (2013): Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde, Copenhagen Business School.

Obed Madsen, S. (2014): Hvad kan strategier lære af oversættere? I: Poulfelt, F. (red): Strategi & Ledelse, Børsens Ledelsehåndbøger.

Seneca, A. og Christensen, M. (2012): Kend din kerneopgave - innovation til hverdag, Gyldendal Public.

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse

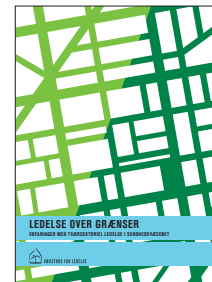
PAS PÅ TRINET!

En undersøgelse af de typiske opgaver, faldgruber og kompetencekrav på fire ledelsesniveauer i kommuner og regioner. Hæftet giver ledere, der står foran eller midt i et skift, et mere præcist billede af, hvad der kræves af dem på det nye ledelsesniveau.



LEDELSE OVER GRÆNSER

Gode råd om, hvordan chefer og ledere i kommuner og regioner ser på barriererne for samarbejdet på tværs i sundhedsvæsenet, og hvilke kompetencer der skal til for, at samarbejdet fungerer.



LEDELSE ER (OGSÅ) EN HOLDSPORT

Ledelse er ikke kun en enkeltmandspræstation og et fag for ensomme superhelte. Ledere i kommuner og regioner løser deres opgaver mest effektivt, når de er en del af et velfungerende ledelsesteam. Men hvordan får man et hold med lutter anførere til at spille godt sammen?



MASKINRUMMET

Forholdet mellem borgere, det offentlige og erhvervslivet er forandret, og alle skal finde deres nye roller. Magasinet giver nye spændende input til debatten om fremtidens velfærdssamfund.



SAMMENHÆNGSKRAFT - I VIRKELIGHEDEN

Sammenhængskraft er kendt som et luftigt begreb – et modeord. Projektet viser, hvordan begrebet på trods heraf har stor effekt i organisationer, og hvordan du som leder konkret kan arbejde med det. 27 ledere fortæller om deres oplevelse af sammenhængskraft i hverdagen. I virkeligheden.



SÅDAN DRÆBER DU DINE MEDARBEJDERES MOTIVATION

En samling med de 30 bedste og mest læste artikler fra Lederweb.dk samt smagsprøver på en række af Væksthus for Ledelses projekter.



Disse og alle Væksthus for Ledelses øvrige udgivelser kan bestilles eller downloades gratis på Lederweb.dk.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på Lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef, KL
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for Læring, Hedensted Kommune.

Med kerneopgaven som ledestjerne

Fire bud på at styre efter et højere formål

Hvorfor skal offentlige ledere og chefer bruge organisationens formål eller kerneopgave aktivt i deres ledelse – og hvordan kan de gøre det i praksis? Det spørgsmål har fire ledelsesforskere og -konsulenter fået frie hænder til at besvare ud fra hver deres ledelsesfaglige perspektiv.

Formålet med hæftet er at brede diskussionerne om et helt centralt aspekt af ledelsesopgaven ud til en bred kreds af offentlige ledere.

Artiklerne er tidligere blevet bragt på Lederweb.dk, hvor de også kan findes i kortere versioner.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.



**VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE**

lederweb.dk