

Af **Frederikke Larsen**, Villa Venire A/S

God ånd og fight!



VILLA VENIRE

God ånd er et professionelt anliggende på linje med indsatserne for at optimere præstationer og leverancer, men bliver ofte overset, selvom der næste ikke er noget som god ånd, der kan få os til at flyve af sted i opgaven.

Fodboldklubben Chelseas træner har god grund til være tilfreds efter holdets 3-2 sejr over West Bromwich den søndag i august. Med sejren har José Mourinho et forspring, når journalisterne stiller kritiske spørgsmål om hans anfører, John Terry, der fik et rødt kort i kampens 54. minut. Mourinho fastholder, at han vil tale om holdets samlede indsats, farlighed og evne til at holde på bolden. Mens journalisterne fortsætter med at stille spørgsmål om Terry. Et sted undervejs i god-dag-mand-økseskaft-tumulsten, tilføjer Mourinho at *Derudover viste vi god ånd og fight.*

Sætningen overlever i journalistens referat, selvom den er helt blottet for drama. Derfor springer den i øjnene på mig, som et sjældent eksempel. Det sker nemlig ikke ofte, at de to fænomenerne handling og ånd optræder side om side. Det er som om, der er kamp om pladsen, og dermed en vinder og en taber. Som regel vinder vores fascination af nyheden. Hvad er der sket?!

Det ligger lige til højrebenet. Historierne fortæller nærmest sig selv. Der skete det og det. Beskrivelser af den kaliber flyver gennem luften, hver gang vi mødes. *Hvorfor kommer du for sent? Jo, jeg mødtes med Inge, som jeg lige skulle hjælpe med at komme i gang på bookingsystemet. Det var lidt bøvl, fordi jeg ikke vidste, at hun faktisk ikke har brugt intranet, der hvor hun kommer fra. Så skulle jeg begynde et helt andet sted, med det allermest elementære, og det skulle gå meget langsomt. Men så...* Som den der lytter, virker det hver gang. Filmen spiller for mit indre øje med klare billeder, som jeg sagtens kan forstå og leve mig ind i. Hvordan introduktionen skal gentages mange gange og hvordan det langsomme tempo i introduktionen tager længere tid, end der er afsat. Hvordan tankerne om at komme for sent til næste møde, udløser irritation og overvejelser om at opgive. Hvordan forsinkelsen alligevel er en god prioritering, for hun skal jo lære det, først som sidst. Fair nok. Sådan kan det gå. Jeg er enig med den, der kom for sent til mødet med mig, og jeg smiler forstående.

Når vi har smilet og nikket til hinanden, kan det være, at jeg også hører om "det andet". Det, der har med samarbejdsformen, kulturen på stedet og ånden hos os at gøre. *Jeg skal tale med Inge igen. Hun kunne sagtens have været helt ærlig og have fortalt mig, at hun ikke kender ret meget til intranet. Vi hjælper jo altid hinanden her. Det var lidt svært at sige det til hende lige der, fordi hun var så stresset. Men næste gang vi ses,*

så vil jeg gerne fortælle hende, at det er helt i orden at være kejtet og ny. Det har vi alle sammen været.

Rækkefølgen er helt almindelig. Først afleverer vi vores beskrivelse og bagefter lægger vi (måske) en eftertanke til. Vi gør det bare. Jeg kan heller ikke huske, at jeg nogensinde har valgt at gøre noget andet selv. Jeg kan altså ikke sige, at det er noget, vi er bevidste om. Det er snarere en vane, en fortælletradition, vi deles om, en indbygget logik i sproget. Jeg har spekuleret på, om det er blevet sådan, fordi det er mest praktisk at fortælle, hvad der skete, før vi skal tale om, hvad det kan betyde. At de mange hvad-skete-der-beskrivelser er nødvendige grundsten, som vi har brug for, hvis vi overhovedet skal kunne tage stilling til noget andet. I stil med "Vi har fået grønt lys!" skal siges, før jeg kan sige til mig selv "Hvad mon det betyder?"

Det er måske overflødigt at skrive det, men nu gør jeg det alligevel: Det får konsekvenser, at vi har denne først-og-bagefter-vane. Fordi vi, når vi ikke kan nå det hele, plejer at nå det første og ikke det sidste. Vi når at tale om, hvad der skete. Og ikke om, hvad det kunne være et udtryk for. Inge bliver reduceret til en mindre duelig medarbejder, hvor hun i stedet kunne være en god anledning til at arbejde med, hvordan organisationen inkluderer nye medarbejdere på. Måske er det derfor, coaches som jeg selv har gode tider, når samarbejdet og arbejdsglæden knirker. Vi insisterer på at nå omkring det hele, og får tiden bevilget tiden til at gøre det. Vi er med til at beskære og afgrænse de lange beskrivelser, der ret beset kan fylde hele sendefloden i timevis, hvis det skulle være. Tænk bare på de evighedssamtaler, vi kan føre om vejret og vores ferieoplevelser. Det er faktisk dejligt. Velkendt er godt. Og fælles genkendt er endnu bedre. Coachens teknikker inde i det lille rum, der bremser os i sporet, så vi pludselig må løfte blikket og se os omkring, kunne være god at genbruge udenfor rummet. Fordi det ville ændre vores syn på hinanden og som minimum gøre vores fortællingerne om hvad-der-egentlig-skete mere righoldige og varierede. Måske kan vi faktisk vælge at gøre det uvanlige vanligt. Træne, at vi stiller flere spørgsmål til det-der-skete. Være sammen om at give plads til det-andet-der-også-kunne-siges. Være eksemplariske, så godt vi nu kan. Når vi husker det. I rette tid og på rette sted.

Godt så. Situationen er til at overskue, når vi bliver på den lille bane i de mellem menneskelige møder og samtaler. Og hvordan ser det mon ud på de store baner i organisationerne.

Mønsteret gentager sig. Vi taler mest om hvad-der-skete-eller-skal-ske og mindre om alt det andet. I kender nok situationen, når man sidder i møder eller deltager i samtaler, hvor fokus er på aftaler, procedurer, samarbejde og økonomi. Hvor der i enden af den lange talestrøm om krav, præstationer og resultater pludselig bliver tilføjet *Og det er jo*

selvfølgelig børnene/de gamle/kunderne/patienterne, det her skal komme til gode. Selve den dybeste mening med organisationens eksistens, er blevet til det andet, vi skal huske at minde os selv om. Det gælder også de organisationer, hvor man tilsyneladende taler meget om det u håndgribelige andet. Det kan være organisationer, der arbejder tæt sammen om at hjælpe eller støtte udsatte mennesker og familier. Også her tales der mest om det-der-skete blot i en udgave, hvor fokus er menneskets private forhold. Det er ikke sladder i klassisk forstand, det er snarere en labyrintisk oplysningsfortælling, hvor der hele tiden kan fortælles mere om alle forholdene rundt om kollegaerne eller vores målgruppe. Om skilsmissen, der påvirker kollegaen. Om forhistorien, alle detaljerne i opvæksten, der præger klienten. Om de tegn på angst eller stress, vi tror, vi ser. Snakken går og går og opgaven træder i baggrunden. Hvad skal vi egentlig satse på her? At vide alt om hinanden, eller tale om, hvad der kan gøres.

De vaner, vi har i det små, gentager sig altså 1:1 i de store rammer: Det er ikke så sært, når det er os, der befolker organisationerne. Organisationer lægger typisk store kræfter bag organiseringer, procedurer og præstationer, mens værdipolitikkerne gemmer sig på hjemmesiden. Værdier er selvfølgelig et aktiv, men bliver ofte først bliver aktiveret, når der er brug for at forstærke organisationsforandringer eller når man vil adressere underperformance. I krise og i konflikt kaldes "værdierne" frem, som et ekstra virkemiddel. Nogen steder kaldes værdigrundlaget for klister eller kit. Et andet almindeligt valg af alternativt virkemiddel, er strategisk fortælling. Vi begynder at lede efter vores store nye fortælling, fordi der netop ja, mangler ånd hos os. Vi ved nemlig godt, at der er energireserver og innovation gemt i den gode ånds tågeland.

Desværre er det svært. Selvom det er fuldstændig relevant at gå på arbejde sammen omkring den gode ånd på stedet, det livsnødvendige fælles åndedræt og vores visdom på alt andet, end det-der-skete, rammer vi nemt muren af beskrivelser. Vi véd jo allerede, hvad "det egentlig handler om". Det har vi talt rigtig, rigtig meget om. Så dem, der beder os overveje det andet, arbejder i strid modvind. De siger, at vi skal skifte perspektiv og tænker alternativt om udfordringerne. Men bare et eneste forkert ord, kan gøre os allergisk irritable. Udfordringer! Helt ærligt. Hvorfor kan vi ikke bare kalde problemet for et problem.

I 2013 skrev jeg en bog (Frisk luft til ledelse) i håbet om, at den skæve fordeling kunne opløses, sådan at vi ikke lader os styre af vanerne i så høj grad. Det forekom mig, at det andet, den gode ånd, faktisk også var et tema for ledere og ledelse. Jeg kaldte ledelsesopgaven – at arbejde med den gode ånd - for "håndtering af udtryk". Som begreb for, at man også skal arbejde med alle de fænomener, vi ikke så nemt kan definere og forklare med ord, men sagtens kan vide og erfare på egen krop. Vores følte værdier, de fælles og tidsløse kerneerfaringer, vores

indbyggede specifikke kvalitetssans og bullshitdetektor, den version af professionalism, der nærmest er vokset sammen med husets vægge, de løfter, vi har givet hinanden, om altid at være ukuelige, når vi møder vanskeligheder osv. osv. Kort sagt: Vores udtryk.

I min bog tog jeg det standpunkt, at en organisation er direkte sammenlignelig med et menneske. At organisationen er et levende væsen og at organisationen derfor - ligesom det professionelle menneske, der arbejder i den - har behov for at kunne udtrykke sig om andet end at der-skete-det-og-der-skal-ske-det. Fokus på udtrykket betyder ikke, at jeg ønsker at undertrykke alle de aktiviteter, der har med resultater og præstationer at gøre. Selvfølgelig ikke. Organisationen tjener altid sit formål, ellers er den netop formålsløs. Jeg prøver blot at gøre op med metaforen om organisationen som isbjerg, der placerer udtrykket under vandoverfladen, som noget der ikke kan styres eller reguleres eller iværksættes. Min opfordring er at bringe udtrykket frem til overfladen. Tal om fighten. Hvad er det vi skal klare. Hvad skal vi gøre. OG tal om den gode ånd. Hvordan vil vi allerhelst arbejde med opgaven. Hvad kan vi ikke få os selv til her.

Mens jeg arbejdede med denne artikel, fandt jeg citatet fra Mourinho, og blev vældig glad for det. Jeg syntes, citatet "god ånd og fight" illustrerede mine pointer strålende: At et velfungerende hold har lige meget brug for at præsentere sig fra sin bedste side, som de har brug for at præstere godt. Det frydede mig så meget, at citatet fløj ud af munden på mig som en lille fanfare. Min kollega Christine kvitterede straks ude fra garderoben med et "tak!" Hun hørte en hilsen. Og det var bare helt ok. Jeg håber, I hører en hilsen og bringer tanken videre, der hvor I færdes. Organisationer skal arbejde med deres udtryk. Det går ikke uden. Gør god ånd til et professionelt anliggende på linje med indsatsen for at optimere præstationer og leverancer.