



VILLA VENIRE

Af Thorkild Olsen

Manøvredygtighed

Når sproget hænger bagefter

Villa Venire's vanlige greb i konsulentopgaverne, som i kantet, kort form kan beskrives som refleksion, etablering af mening og fælles dialog hænger pludseligt slapt efter. *Refleksionen* skaber svimmelhed på højere og højere abstraktionsniveau, hvor mængden af mulige valg bliver kvalmende stor. *Meningen* kan ikke længere etableres som en samlet figur, men må hele tiden installeres som et midlertidigt øjebliksbillede, der fastholder fokus en stund. Og fremfor at vi helhjertet giver ideen om *fælles dialoger* fortrinsret, må vi forfølge et nyt ideal. Nemlig at gå på arbejde med de mennesker og det arbejdsgrundlag, der nu engang foreligger. Uanset at andre og andet kunne/burde være til stede, så bliver fordringen at gå på arbejde med *det, der er*. På en facon, hvor vi samtidigt arbejder for maksimal kvalitet i kommunikationen og relationen - og i ydelsen og præstationen.

Vi, mine kolleger og jeg, har de senere år været kaldt på arbejde i forsøget på at *virkeliggøre* vidtrækkende visioner i den offentlige sektor. Til eksempel *hverdagsrehabilitering, lærende fællesskaber, opgaven sætter holdet, samarbejde på tværs og patientens team*. Vi ser fællestræk for alle disse opgaver. Man har i sinde at stille kommunernes og regionernes medarbejdere helt tæt på borgeren, så de kan indgå et gensidigt, respektfuldt samarbejde. Fælles er også, at opgaveløsningen skal understøttes af netværksorganisering og af styring, der sætter effektivitet i spil ved at holde fuld fokus på effekt. Visionerne kræver mange steder omfattende, radikale og innovative forandringer. Det er også sådan, at disse tiltag næsten alle steder finder sted i en grundstemning af stramninger og massiv travlhed.

Så langt så godt. Nu kender vi ambitionen. Vi ved, hvor vidtrækkende den er. Vi er klar over, at der foregår utrolig meget på samme tid. Vi indser samtidig, at folk – ledere, konsulenter og medarbejdere – knokler derudaf og har nok at gøre med at finde hoved og hale på sig selv. Forhold der bringer os alle i tilstande, hvor det til tider kan være særdeles vanskeligt at forholde sig til læring. Så var det, at jeg og dem tæt på mig, virkelig kom på arbejde. For læring er jo det, vi er hyret til. Præcis som dem, vi arbejdede for og med i kommunerne og regionerne, var vi heller ikke længere "naturligt kompetente" til alle opgaver. Vi mistede også jævnlige vores habitus. Vores erfaringer var ikke længere tilstrækkelige. Og de gængse metoder, der over år har virket fortrinligt, kunne i værste fald skabe vrede eller fortvivlelse.

Der er noget i gære

"Der er noget i gære", hørte jeg mig selv sige. Jeg kunne konstatere, at vi var gået i gang med at søge efter nye "svar", hvilket simpelthen afspejlede, at vi var stødt på helt nye spørgsmål – provokerende spørgsmål – der kom fra steder, vi sjældent har været. Vi har hidtil arbejdet ud fra erfaringer med, at det er muligt i et fællesskab at etablere en "låst" kontekst, man kan arbejde indenfor¹. Men nu er der så meget, der bevæger sig på samme tid, at det stort er umuligt. Det er også uhyre vanskeligt at formulere præcise hypoteser om sammenhænge mellem indsats og resultater (kausale værdikæder). Eller for den sags skyld bare at holde fokus ret længe af gangen, hvilket ellers vil være en pointe, når noget vidtrækkende nyt skal læres. Kort og godt måtte vi stille spørgsmålet: Hvordan skabe læring midt i kaotiske bevægelser. Hvordan kan man koble individuel og organisatorisk læring, når vi alle skal arbejde indenfor OG-logikker. Man skal både arbejde innovativt OG

¹ Larsen, Frisk luft til ledelse. Nye muligheder med Performance Management, Gyldendal Public 2012

sikre driften. Man skal både være i tæt dialog med borgeren OG man må kun benytte evidensbaserede metoder. Man skal arbejde medledende, netværksbaseret OG man skal respektere centrale vilkår og strategiske prioriteringer. Man skal skabe gode lokale løsninger OG være ansvarlige for helheden.

Lad os kigge på nogle eksempler fra de senere år, der har bibragt os disse forståelser:

1. Stærkt samarbejde

Vi havde sidste år en kursist på Venire Uddannelsen, der kunne fortælle om tomme øjne og slappe arme, da hun en dag i sin indbakke modtog et nyt begreb fra Rådhuset, nemlig "stærkt samarbejde". På holdet kunne hun nøjagtigt beskrive den tilstand af opgiveness og uforståenhed, hun fluks røg ud i. Sarkastisk tilføjede hun kommentarer som "Hvad pokker skal jeg nu med det?" og "Hvorfor er det, at dem med højere løn og som skulle hjælpe os, konstant belemrer os med lavere løn med den slags absurditeter?". Da vi er på hold sammen om at dele erfaringer, bliver det muligt at stille hende spørgsmål. "Er det fordi jeres samarbejde er svagt, at det nu skal være stærkt. Hænger det sammen med andre tiltag. Har du nogen ideer om, hvad de vil med dette begreb?"

Hun finder mailen frem. Og læser op: *Hvad har vi brug for? Vi har brug for stærkt samarbejde!* Efter genlæsning bliver det tydeligt, hvordan mailen passer ind i en lang række tiltag, der samlet set handler om at etablere helt nye partnerskaber - for at skabe bedre løsninger. Det tyder på, at dem, der har udviklet begrebet "stærkt samarbejde" har tænkt i kvalitet: Hvis dette skal lykkes, skal samarbejdet være stærkere end vanligt, så derfor må vi melde denne forventning ud. Men lige her er den relevante begrundelse for udmeldingen ikke pointen. Pointen er lederens reaktion. Hendes manglende muligheder for at koble sig på dagsordenen. Hendes momentane oplevelse af meningsløshed og hendes lyst til at smide hele begrebet "stærkt samarbejde" over i hjørnet.

Vi forstår det sagtens. Filosofen Koselleck har via den såkaldte modernitetstese² vist, hvordan begrebs-strækket er blevet større og større i moderne tid, hvor man skal bevæge sig hurtigere og hurtigere fremad mod det ukendte. Der opstår tomrum mellem velkendte meningsfyldte begreber for god praksis og blanke begreber for nye måder, man skal arbejde i fremtiden. Dette stræk skaber store vanskeligheder, når man skal skabe udvikling og når man skal lære nyt. Man kan nemlig ikke finde vej uden tydelige begreber. Vi er alle helt afhængige af begreber, der beskriver og giver os et godt greb om, *hvordan* vi skal løse opgaven. Og vi er i lige så høj grad afhængige af beskrivelser, der gør det muligt for os at begribe, *hvorfor* vi skal løse opgaven på en ny måde. Strækket, afstanden, mellem det kendte og det fremtidige, skal fyldes ud. Det sker ikke med den isolerede melding om "stærkt samarbejde". Paradoksalt nok bliver der ofte iværksat den slags umulige spring ud i blå luft. Forandringen skal ske snart, men man bruger ikke tid på at hjælpe den på vej. På visionspapirer, i strategipjecer og på direktionsslides spilles ud med *det næste*, uden at man forsøger at bygge bro til *det kendte*. I stedet for at pege på *det nye*, som man faktisk kan håndtere, er meldingen eksplicit eller underforstået: Det kendte skal I (straks!) forlade. Det næste skal I (straks!) sætte i værk.

² Koselleck, Begreber, tid og erfaring, Hans Reitzels Forlag 2007

Problemet er blot, at sådan spiller læringsklaveret ikke. Man lærer i direkte tilknytning til sine erfaringer. Vi må altså, der er ingen vej udenom, skabe forbindelse mellem de velkendte begreber og begreberne for det nye. Vi må med andre ord hylde erfaringen, der jo rummer relevant viden om, hvordan man løser sin opgave dag for dag. Og vi må bede hinanden om at yde de nye begreber retfærdighed. Prøve det nye af på en fair måde. Vi skal simpelthen udsætte evalueringen af bedre/værre, til vi har prøvet noget af. Hvis vi gør det, kan vi faktisk skabe reelle erfaringer med det nye, som kan sætte en begribelig standard for det næste, der er på vej. Vi må forlade de meningsløse abstraktioner til fordel for konkrete møder mellem erfaring, opgave, vision og begreb.

2. Opgaven sætter holdet

Med afsæt i den lidt vanskelige term heteraki, som udgør et radikalt alternativ til hierarki, har Børn- og Ungeforvaltningen i Gentofte sat gang i en proces, der rækker ud i fremtiden. I et heteraki bidrager hvert element af en helhed til den samlede dynamik, som part i et selvorganiserende horisontalt samarbejde. Gentoftes vision hedder *Opgaven sætter holdet*. I klar erkendelse af, at de praktiske implikationer af et så dynamisk organiseringsprincip aktuelt er uoverskuelige, har man iværksat en avanceret indsats. Eksempelvis designede vi et Masterclass-forløb, der indeholdt uddannelse, laboratorium og eksperiment. Uddannelsen fokuserede på fordybelse i teoretiske begreber og metoder bag ”Opgaven sætter holdet”. I laboratoriet udviklede lederne eksperimenter, som konkret skulle afprøves i organisationen. Lederne skulle altså ikke blot udvikle eksperimentet indenfor laboratoriets rammer, men lade eksperimentet møde hverdagen.

Der var i dette design iagttaget en række eksemplariske principper, såsom at *skabe en visionær fremtidshorison*, der opleves som forbilledlig, *at sætte bevægelse* både i aktuelle erfaringer og i virtuelle begreber og ikke mindst *at skabe en mødeplads*, hvor visionen om ”det næste” kan mødes med hverdagens betingelser og udfordringer. Ved at arbejde med eksperimentet som læringsplatform, opløste vi den traditionelle idé om implementering, til fordel for tanken om en løbende kvalificering og justering. Der foreligger en række udsagn om, hvilke gode effekter denne særlige uddannelses- og arbejdsform har haft for de implicerede. Alligevel blev et bestemt udsagn om vanskelighederne ved at arbejde med eksperimenter den mest afgørende erfaring for os. ”Det er utrolig svært at få eksperimentet ud af mødelokalet”. Bemærkningen blev en samlet betegnelse for de forskellige vanskeligheder, der opstod, når et eksperiment skulle møde hverdagen. Når deltagere fra Masterclass mødte kolleger udenfor. Når den transformative styring mødte andre og mere jordnære forpligtelser.

3. Patientens team

Jeg var sammen, som flere gange før, med de dygtige lederudviklingskonsulent i Region Nordjylland. De sad med en ny implementeringsopgave i skødet, og kaldte mig til som den sparringspartner, der kender til tingenes tilstand rundt omkring.

Jeg havde læst på lektien, som i dette tilfælde var et papir kaldet *Patientens team*. Etableret i psykiatrien i Nordjylland og nu en vision på vegne af hele sundhedssektoren i regionen. Det er en omfattende vision. Om end ideen er enkel. Fra patienten henvender sig første

gang til sygehus eller læge eller lignende og frem til efterbehandlingen er slut, skal der sættes et professionelt hold rundt om netop denne patient. Et hold, der afspejler patientens situation, patientens mål samt lidelsens karakter. Hver patient skal have sit særlige, agile og professionelle hold. Patientens team skal sikre fleksibilitet i ydelsen og maksimal patient tilfredshed - i kombination med omkostnings- og kvalitetsbevidsthed samt målrettet brug af evidensbaserede metoder og tvær- såvel som monofaglige indsigter.

Jeg skrev nøgleordene op på flip-over tavlen: "Helhed, sammenhæng, dynamisk, netværk, tæt på borgeren, kvalitet, agilitet, forløb, evidens, fleksibilitet med videre". Mens jeg skrev, så jeg for mit indre blik et kald. Et drømmesyn, der kalder elverfolk på vandring ind i nyt land. Jeg tænkte; "der er noget i gære". Derfor spurgte jeg lederudviklingskonsulenterne, "hvad ser I?". Svaret lød tøvende og lidt flakkende; "vi ser problemer!".

Det kan være, at der er noget i gære. Men hvem kan se det på min nøgleordstavle. Der hænger jo blot alt for velkendte ord og begreber. Begreber, der hænger håbløst bagefter det, de er sat i verden for. Patientens team er, som jeg læser det, et reelt brud med vanlig faglig praksis, med veletablerede organiseringsprincipper og med vores forståelse af, hvordan vi bedst skaber værdi for patienten. Men netop den store fortælling udebliver fra visionspapiret, og det siger sig selv, at nogle får øje på problemer.

Færdigheder i bevægelse

De tre eksempler demonstrerer, at sproget hænger efter og ikke slår til. Af helt logiske grunde, da vi jo ikke kan kende detaljerne i den fremtid, vi sammen prøver at fremmane. Vi hænger i tomrummet mellem den sikre begrebsverden og de blanke fremtidsvisioner, mens vi kalder på konkrete eksempler. *Hvordan skal det gøres?!* Uden at kunne referere til eksempler har vi ingen fælles sprog og kan ikke koordinere en fælles bevægelse. Derfor må vi pinedød skaffe os reelle erfaringer, sammen, for at kunne udvikle et funktionelt sprog om den organisation og det samfund, som vi drømmer om. Og de konkrete eksempler skal skabes, mens alting er i bevægelse. For her abonneres ikke på stop op, på balance eller paradoksfri zoner.

Der er så sandelig noget i gære. Selvom de eksemplariske principper forbliver de samme. Man skal hylde erfaringen. Etablere konkrete møder mellem det kendte, det nye og det næste. Man skal stræbe mod forbilledlige fortællinger om fremtiden. Dermed er vi på velkendt jord. Hvilket igen minder mig om det fundament, vi må stå på i alt dette. Maksimal kvalitet i kommunikationen: Professionel anerkendelse. Sublim kontekstforståelse. Alt det der med sprog og positioner. Og sidst og slet ikke mindst; lytten!!

På trods af min dybe respekt for de kommunikative dyder, må jeg åbent erkende at sproget (naturligvis) hænger bagefter - og at det skal trækkes fremad. Med tilstræbt nøgternhed må jeg sige, at vi må satse anderledes, når vi skal lykkes med læring OG bevæge os hurtigt fremad mod ubeskrevne visioner. I det stykke skal vi som det første lære at gå på arbejde med det, der er, og med dem, der er. Ikke vente på de rette folk, det endelige oplæg eller det præcise mandat. Uden jordforbindelse, skal vi ikke desto mindre sigte mod at blive *manøvredygtige* på vejen mod det fjerne mål. Manøvredygtighed fordrer nye design i uddannelse og kompetenceudvikling, med fokus på færdighedstræning. Det kræver

arbejdspladsnære rum at træne i, så der kan trænes relevante rutiner. Det betyder, at refleksionen og meningstilskrivningen løbende må formes af, at vi GØR noget sammen.

Dette er første del af artiklen. *Del 2: Virkeliggørelse kræver virkelige færdigheder*, om at skabe manøvredygtighed via færdighedstræning i virtuelle simuleringer, finder du i den næste avis Venire. Du kan også finde mere stof om virtuel simulering på vores hjemmeside.