

# *Tågetid & Fyrtårne*

## *- At skabe klarhed i det moderne arbejdslivs tåge*

Af  
Thorkild Olsen, Villa Venire A/S  
Hanne V. Moltke, Attractor – en del af Rambøll Management

Redigeret af Camilla Lindgreen, Atriumgården

\*\*\*

- .... *Skal vi ikke gå?*
- *Det kan vi ikke*
- *Hvorfor?*
- *Vi venter på Godot*
- *Nåh ja...*

Samuel Beckett, *Mens vi venter på Godot*, 1952

Med denne artikel er det vores påstand, at moderne danske arbejdspladser er indhyldet i en *tåge*, der ikke alene forhindrer udsyn og perspektiv men også handling og fællesskab.

Vi hævder blandt andet, at danske arbejdspladser idag *udelukkende* tildeles den type tid, der af nogle er blevet kaldt "mellemtid", hvorfor det er nødvendigt at gøre op med "mellem" og især de effekter og konsekvenser, der følger med sådanne forståelser. Vi ønsker at bidrage med andre forståelser og især andre muligheder: Muligheder for pejling og retning i denne *tågetid*, hvor "*fyrtårne*" har mistet deres tiltænkte funktion i organisationer.

Det er således vores håb med denne artikel at medvirke til at skabe klarhed i tågen på og for danske arbejdspladser. Det forsøger vi blandt andet at gøre ved at pege på en række *kompetencer, tips og tricks*, som vi mener, kan være hjælpsomme for både ledere og medarbejdere i deres daglige bestræbelser på at navigere i tågen – og ikke mindst i bestræbelser på at få tågen til at lette.

Vi introducerer blandt andet *Ventetidsspøgelset* og *Akutsøgelset* og indkredser en række praksisser, der handler om at *gøre fælles, skabe rum, tage tid, tale og samtale*. De overordnede kompetencer, der er afgørende for at bringe organisationer videre og ud ad tåge- og ventetilstande, handler om at have *opmærksomhed på sprogbrug og metablik for samtaler*, både som leder og medarbejder.

Vi demonstrerer i artiklen disse kompetencer, tips og tricks konkret og gør således artiklen eksemplarisk for vores budskab. I den opfølgning på artiklen her, som vi har planlagt, vil vi udfolde det teoretiske baggrundslandskab mere fyldigt.

## Spøgelser i tiden, tidens spøgelser

"Krydspres". Det var sådan dagen blev benævnt. Det var det, der stod øverst på invitationen. Over 60 mennesker dukkede op til denne personale dag, hvor chef, ledere og medarbejdere var samlet omkring emnet "krydspres". Ord og sætninger der fulgte lige efter denne overskrift lød nogenlunde sådan her:

- "Hvordan håndtere forandringer"
- "Dele historier om hvad krydspres gør ved os personligt"
- "Øget forståelse for vilkår og betingelser"
- "Hvad kan være hjælpsomt for den enkelte, ledelsesmæssigt og kollegialt".

Vi befinder os denne dag i en stor sygehusafdeling og en presset en af slag-sen. Heri gemmer sig de åbenlyse grunde til, at der afsættes en dag til at arbejde med ovenstående emner. Strukturreformen spørger selvsagt endnu, ny organisering på sygehuset, ny handlingsplan på det behandlingsområde disse læger, sygeplejersker, laboranter m.fl. har gjort til deres metier, vakante stillinger, aktuelle besparelser, nye kvalitets- og dokumentationskrav samt nye nationale og internationale krav til den forskningsmæssige indsats.

Grundene til dagen var og er mange. Forhåbninger og ønsker ligeså. Alt sammen indrammet af en logik, der lyder sådan her: "Vi står *netop nu* i en særlig situation, der stiller helt ekstraordinære krav til os. Det er det, vi skal arbejde med i dag". Og i invitationen: "*Vi oplever netop nu et øget pres fra omverdenen, blandt andet som følge af hurtigere behandling, stigende aktivitet og vakancer i en række funktioner. Dertil pres fra medierne og de billeder, almindelige mennesker får af hospitalet, hvor der hos nogle stilles spørgsmålstegn ved kvaliteten og effektiviteten. Dette krydspres kan være svært at håndtere for den enkelte medarbejder i en situation, hvor man synes at man yder en stor indsats*".

Det pres, at vi ved, at noget skal ske - men at vi ikke ved *hvad* - gør det svært at handle. Samtidig er det nødvendigt at handle, fordi nogen forventer, at vi yder noget. **Godot fra Samuel Becketts drama: "Mens vi venter på Godot", er en person, vi får at vide, skal komme. Vi (os, der venter på Godot) ved ikke, hvem han er, eller hvordan han ser ud, eller præcis hvornår eller hvor han kommer. Vi har bare fået at vide, at han kommer, og vi tror på det.** Han kommer måske – og måske aldrig.

Ofte hensættes medarbejdere og ledere i en passiv, afventende position, der gør det vanskeligt at skabe mening i verden og vanskeligt at finde på det relevante at gøre, "mens vi venter". Det kombineres så samtidig med det pres, der i enhver organisation er, for ikke at tabe momentum lige nu men tværtimod fortsætte og effektivisere driften eller øge kvaliteten, lige indtil fusionen er implementeret, lige indtil konkurrenterne er distanceret, lige til markedet har

stabiliseret sig, lige indtil kvalitetsreformen er på plads, lige indtil Godot kommer.....

Logikken, som bærer dagen på sygehuset, er i anden sammenhæng blevet kaldt "mellemtid". Det er ordene "netop nu", der peger på en tid, som ligger mellem noget før og noget efter. Tider som har andre karakteristika end det morads, vi "netop nu" står i. *Mellemtid* er et begreb, der forsøger at indfange dette fænomen, når en organisation bevæger sig fra vished til uvished og så igen formår at skabe fornyet vished. Sådan som det typisk beskrives i forbindelse med fusioner. Det starter med velkendte og nogenlunde stabile karakteristika omkring organisationen. Så springer en fusion pludselig op af æsken, og det bliver i en kortere eller længere periode vanskeligt eller umuligt at indfange det velkendte eller det stabile. Stolen, man sidder på, flytter sig, chefer skiftes ud, morgenmøder annulleres, IT-systemer ændres, der er usikkerhed om referenceforhold og sågar om opgavernes varetagelse. Der er tvivl om, hvem man skal spørge, hvis man er i tvivl. Uvisheden bliver et grundvilkår. Det bliver vanskeligt at navigere, og følgerne heraf er velkendte. Usikkerhed, arbejdspress, hyldede gamle dage, mytedannelse, isolation eller i den anden ende hyperoptimisme, arbejdsvanvid, positionering og strategisering.

Uvisheden står og blaftrer i alt, hvad der foregår, i den tid, der benævnes "mellemtiden". Der er altså noget på den anden side. Når "mellemtiden" er slut. Når vi har bakset os gennem dette hurlumhej-hus, så kan ny vished indfinde sig. Nye stabiliteter kan etableres: Jeg ved, hvor min stol står, jeg ved, hvad jeg skal (sådan nogenlunde), jeg ved, hvem jeg refererer til, og jeg ved, hvem jeg skal spørge, hvis og når jeg kommer i tvivl. Læst på denne måde bliver ovenstående personalearrangement en bestræbelse på at gøre rejsen gennem hurlumhej-huset mindre smertefuld og måske kortere. Det bliver en måde at være sammen om uvisheden, mens den står på. Det går over, vi holder det ud sammen indtil da.

Vores påstand i denne artikel er, at "mellemtid" er den tid, der i dag tildeles moderne danske arbejdspladser, offentlige såvel som private: Der er stort set kun "mellemtid". Det er den type tid, vi hele tiden har at gøre med - hvormed det selvsagt bliver nødvendigt at stryge ordet "mellem" i "mellemtid". U i uvished bliver stående og gør sig selv til det stabile. U'et består, og når det kan ske, så er det fordi, der er utroligt mange aktører, der i dag kan definere vilkår og opgaver på de danske arbejdspladser: Ledere på forskellige niveauer eller i forskellige centre/lande, projektchefer, politikere, journalister, kunder eller klienter, brugere og samarbejdspartnere. Ligeledes er der en ophobning af fænomener, der konstant omstyrter det stabile: Besparelser, produktionskrav (gennemløbstider), kvalitetsstandarder, LEAN, evalueringer, virksomhedsplaner, akkrediteringer, udviklingsprogrammer og HR-tiltag. Her kommer mellemtiden til at bestå i: *"Når vi har fået indført den nye kvalitetsstandard; når vi har været gennem hele virksomheden med LEAN-processerne; når evalueringerne er implementeret overalt, så..."*.

"Mellem" forsvinder - eller består i evig tid, da det hele blander sig med hinanden, og det bliver så utroligt vanskeligt at sige, hvornår noget begynder, og hvornår noget ender. Hvornår noget så at sige "går over". Det, alligevel at be-

nævne disse vilkår "mellemtid", har nogle konsekvenser, som kan være ganske drabelige. Disse konsekvenser eller effekter ligger det os på sinde at pege på. Både for at pege, men også for at tilbyde andre navne for den tid, medarbejdere og ledere bliver tildelt. Navne som kan hjælpe både ledere og medarbejdere til at skabe mening og dermed navigere i det moderne arbejdsliv.

Det, der forbistrer og forbander ved begrebet "mellemtid", er ikke bare, at det skaber forståelser af, at "det går over". Det forplanter sig på mange ledder og kanter, og det sætter sig i det sprog, vi bruger på arbejdspladsen. Det mest oplagte eksempel er: "*Jeg har ikke tid...*" med tilføjelsen, "*...netop nu*". Ting, der ellers betragtes som vigtige, udskydes eller droppes med vendingerne: "*Jeg har ikke tid...*", "*...situationen er særlig...*", "*...dette er ekstraordinært...*" eller, "*...vi skal nok ikke træffe nogen endelig beslutning, for det skal jo alligevel laves om, når vi fusionerer med/når den nye leder kommer/når...*". Og det legitimeres i og med den tid, der er for lidt af netop nu.

Herved når vi frem til en anden pointe, nemlig at "mellemtiden" tilsyneladende ejes af andre. Jeg "mister" så at sige ejerskabet over min tid, når vi er i en periode af "mellemtid". Det, at andre har ejerskab over tiden, giver dem i samme sekund råderet over "min" tid. Det kaldes ofte "vilkår" og "mange møder". Det er dér, begrundelsen for at udskyde noget vigtigt kan findes, da "...jeg netop nu skal noget andet". Og dette andet er der nogle andre, der har defineret som værende vigtigt. Tiden smiler og leger med os i "mellemtiden", da den både formår at bilde os det midlertidige ind og så sandelig også formår at gemme sig mellem to eller adskillige stole. Ingen ejer den. Den smutter rundt som våd sæbe mellem fingrene, og ingen efterlades med en fornemmelse af at have magt over tiden. Det tror vi imidlertid: At nogen da må eje tiden. Så det sætter sig i sproget med sætninger om, at "andre stjæler min tid": Ledelsens mange møder, HR's mange projekter, rådhusets mange skemaer, kundernes evige klager, de voldsomme krav om dokumentation og evaluering. Nogen "stjæler og tager min tid", hvilket naturligt udløser reaktionen: "*Jeg må passe på min tid... Jeg har ikke tid... Hvis du beder mig lave dette, hvad vil du så foreslå, at jeg ikke længere skal lave?*" osv.

Præcis her er det på sin plads at fortælle om *Ventetidsspøgelset* og *Akutspøgelset*. Lad os starte med *Ventetidsspøgelset*. Med *Ventetidsspøgelset*s tid. *Ventetidsspøgelset* udbreder tanken om, at vi hele tiden skal vente på noget. Usynligt og udspekuleret er det. *Ventetidsspøgelset* elsker, at vi hele tiden siger "lige nu". *Ventetidsspøgelset* har ikke tænkt sig at forsvinde frivilligt, og derfor elsker det også, at vi hele tiden siger "mellem" eller "overgang", så vi forledes til at tro, at det da så sandelig har tænkt sig at rejse igen. "Hæ hæ", lyder det tørt. "Hvor kom den lyd fra? Jeg syntes grangiveligt, at jeg hørte en lyd". Men nu kan jeg igen kun høre min egen stemme, og lidt beklemt lytter jeg til den, da den tøvende fremstammer: "*Jeg orker næsten ikke flere projektmøder. Det er et spændende projekt, men kan du ikke bede Birte tage denne her opgave?*".

*Ventetidsspøgelset* følges næsten altid med sin tvillingebror, *Akutspøgelset*. *Akutspøgelset* fik vi øje på, da vi talte med nogle kloge ledere, vi på et tids-

punkt samarbejdede med, og som kommer fra et miljø, hvor de arbejder med misbrugere. De klagede over den manglende tid til ledelse og dokumentation. Ledelse og dokumentation var samtidig rigtig vigtigt "lige nu", ja, livsvigtigt, fordi institutionen lige var blevet underlagt en ny myndighed, der sad på penge-kassen til behandlingen, og som man i en overgangsperiode skulle tilpasse forretningsgangene til. Medarbejdere og ledere i institutionen manglede tid, fordi der hele tiden skulle fyldes huller ud for medarbejdere, der var syge, eller samles op på dokumentation, der pludselig hastede, fordi de nu skulle have nye rutiner for at kunne levere til den nye myndighed. De så på hinanden og sagde: *"Faktisk udviser vi selv en slags misbrugeradfærd. Alting bliver pludselig akut. Og når alting er akut, har man ikke tid til noget andet end at overleve dagligdagen... Og da slet ikke til at planlægge, tænke strategisk eller tage stilling til, hvad man selv synes er vigtigst"*.

Her er Akut-spøgelset på spil samtidig med Ventetidsspøgelset.

Både Ventetidsspøgelsets og Akutspøgelsets mission er uset at forvanske vores begreber om tiden. At skabe en følelse af, at vi er i en "meget speciel" periode, hvor de ekstreme arbejdsbetingelser hersker. Hele tiden forsøge at stjæle enhver fornemmelse af nærvær. Spøgelserne benytter især tre effektfulde strategier, der får os til at tænke i og tale om:

1. Abstrakte forandringer
2. Kasselogik omkring tid
3. At situationen "lige nu" er noget, der bare skal overstås.

De abstrakte forandringer er mums for spørgelserne, fordi de formår at give os en idé om noget konkret, noget vi skal, men samtidig forhindrer os i sammen at undersøge, hvori det konkrete består, og dermed hvad vi rent faktisk skal gøre. Det abstrakte ser ud på mange måder, såsom for eksempel:

- Til næste år overtages den overordnede ledelse af den engelske division
- Afdelingen skal flytte til hovedkontoret om cirka 2 år
- Det er vigtigt at følge principperne i den nye regions ledelsesgrundlag
- Afdelingen skal fusioneres med andre afdelinger i regionen/ virksomheden
- Konkurrencen er skærpet
- Kundekravene har ændret sig
- De nye kvalitetsstandarder skal implementeres
- Der skal være bedre sammenhæng mellem ledelsesudviklingen og den overordnede strategi.

Det abstrakte gør det vanskeligt at få hold på, hvordan man skal agere. Travlheden bliver et flydende grundvilkår, som ikke bliver ekspliciteret, og som derfor søges håndteret via stram kalenderlogik. Og midt i denne tåge lurer alt for velkendte stress-symptomer såsom langtidssygemeldinger, forvirring, koncentrationsvanskeligheder, manglende selvværd og/eller fastlåste handlingsmønstre.

Får man i en organisation, som et vilkår, præsenteret store forandringer, som man ikke selv har haft indflydelse på, kan det være sin sag at få øje på eller have en fornemmelse af mening. Ofte virker pludselige skift i fremtidsvilkår

som et stærkt meningstab. Det kan være svært at finde styrken og arbejds-glæden frem. De ændrede vilkår gennemsyrrer så at sige dagligdagen og hverdagstiden og indhylder de daglige opgaver, store som små, i en tåge, der både gør det svært at se perspektiv og mening og svært at se, hvor man skal pejle sig hen.

For ledere kan udfordringen være, at man føler det nødvendigt at tilbyde medarbejderne mening - at udlægge tågetiden, så den føles mindre - samtidig med, at man ikke selv kan finde mening i moradset. Hvis udmeldingen oppefra er, at om 8-10 år, eller måske om 3-4 år, skal ens specialafdeling på et hospital lægges ind under den tilsvarende afdeling på et andet hospital; hvordan så få skabt et arbejdsfællesskab, der er energi- og meningsfyldt? Hvordan så tale om en løfterig fremtid med langsigtede perspektiver? Det er måske ikke umuligt, men det kan føles som op ad bakke, både for ledere og medarbejdere.

I alt dette forsøger ledere og medarbejdere selvsagt både at skabe mening og at "overleve". Det, man plejer at gøre for at skabe fokus og mening - nemlig sætte et fyrtårn op, som man kan navigere efter - virker ikke ret effektivt i tæt tåge.

## Fyrtårne og hverdagstid

...Tid er liv. Og livet bor i hjertet

*Michael Ende: Momo eller den sælsomme historie om barnet, der bragte den stjålne tid tilbage til menneskene*

Mange virksomheder har årshjul eller årskalendere for at holde sig selv fast i at overholde egne krav til det, virksomheden producerer. Der skal laves strategi, budgetter, planer for MUS-samtaler, medarbejderundersøgelser, kundeanalyser osv. **Årshjulet er en slags "skelet" udenom virksomhedens produktion, som tjener til at huske virksomheden på, hvilke krav der i øvrigt skal overholdes af økonomisk og personalemæssig art mv.** Tidligere blev omtalt den ophobning af fænomener, der konstant omstyrkede det stabile i et sygehuscenter: Besparelser, produktionskrav via ny handlingsplan, nye kvalitetsstandarder, LEAN-projekt, evalueringer, virksomhedsplaner, akkrediteringer, udviklingsprogrammer og HR-tiltag med blandt andet nyt ledelsesgrundlag.

Virksomheder har altid sat fyrtårne op. Det er disse særlige vigtige dage eller begivenheder eller indberetninger, som skal minde organisationen om beslutninger, der er truffet, og i det hele taget geare organisationen i forhold til de tiltag, der er taget. Fyrtårne lyser op, tilkalder opmærksomhed og sætter spot på særlige ting. Fyrtårne har mange karakteristika og kan f.eks. være personale dage, MUS-samtaler, virksomhedsplaner, audits, strategiseminar, fokus-gruppe interview, evalueringer etc. Der er således mange aktører, der sætter fyrtårne op. Enhver afdeling, center, division eller projektteam har på denne

vis flere årshjul, som de skal forholde sig til. Det årshjul, som koncernledelsen definerer, det som kvalitetsafdelingen sætter op, det som HR har rullet ud, det som økonomiafdelingen forlanger, det som rådhuset eller andre myndigheder kræver osv. Fyrtårne er sat op med de bedste intentioner, for at ledere og medarbejdere kan huske alt det, de skal huske i og rundt om driften.

Vi skal her møde en IT/projekt-afdeling i en stor pensionsvirksomhed, der har meget at lære os om årshjul og om de "fyrtårne", der sættes op for at forsøge at navigere i tågen. For denne IT/projekt-afdelingen var de aktuelle fyrtårne, da vi mødte dem:

- Projektseminar vedr. halvering af gennemløbstider for store projekter
- Uddannelse omkring ny kvalitetsstandard
- Møde vedr. forbedring af kvalitetsdokumentation
- Udfylde ledelsesevaluering
- Opfølgning på medarbejdertilfredshedsmåling
- Implementering af stresspolitik
- Budgetteringsmøder
- Forberedelse af projektsamarbejde med udenlandsk afdeling.

Altså et hav af forskellige årshjul, som afdelingen kører på; og det går stærkt, skulle vi hilse og sige. Rigtig stærkt. Og, nå ja, så skulle der også afsættes 2 dage til personaleseminar. Det var såmænd i den sammenhæng, at vi mødte dem. Så endnu et fyrtårn – selv et åndehul bliver til et fyrtårn i tågen. Og det er netop pointen, at det er tågen, der gør, at disse fyrtårne stjæler al opmærksomheden. Det lader til, at det kun er det tågede skær fra fyrtårne, vi i dag kan se i vores færden i organisationerne. Alting "fyrtårnsgøres" – hvorved der mistes fornemmelse for det, vi kalder "hverdagstiden".

Her springer Akutspøgelset til og tilbyder en fast, rigid kasselogik hvad angår tid. Kalenderen inkarnerer denne logik. Tid som faste størrelser, som kasser vi kan placere ovenpå hinanden. Hvis vi fjerner 2 kasser i bunden, så er der plads til 2 nye i toppen. I dette stunt er det let for Akutspøgelset at virke overbevisende. Det har, så at sige, en god sag. Døgnet har 24 timer. Arbejdsdagen har kun så og så mange timer, og der er vel grænser for, hvor mange møder man kan pakke ind i dem. Hertil de 41 mails i indbakken plus det løse. Det er logik for burhøns. Akutspøgelset nyder sin forestilling og erstatter umærkeligt "mellemtid" med tempotid og turbotid. Selvom det foregår lydløst, er det en kraftfuld maskine. Rytmen er hurtig, hård og kontant. Ind til mødet, ud igen. Ring til hende, ring til ham. Mail mig her, mail mig der. Et seminar, bare sådan for at have et lille afbrud. "Udover det, vi skal nå, må der gerne – også – være lidt sjovt på programmet". Ind til møde, ud igen. Skriv notat. Ind til møde, ud igen. Man skynder sig. Udmåler tiden og løber efter den. Notorisk i underskud. "Bum bum bum bum": Maskinens rytme er fast, fascinerende og hypnotiserende. "Bum bum bum bum": Fast og forudsigelig. Det er vel logik. Det må da være logik. "Hæ hæ".

Hvis vi får skabt os et sprog, der tager for givet, at Akutspøgelset har lov til at være til stede; at vi dikteres af nødvendigheden af hele tiden at have travlt, at halse efter det næste, vi "skal", uden at have tid til at reflektere over, om det



er den mest relevante måde at agere på - så lurer stress og meningsløshed lige rundt om hjørnet.

*"Ja", sagde hr. Fusi, "det lader sig alt sammen gøre, men den tid, jeg får tilovers [ved at spare på tiden] – hvad skal jeg stille op med den? Skal jeg aflevere den? Og hvor? Eller skal jeg selv gemme den? Hvordan skal jeg gribe det hele an?"*

*"Det skal De slet ikke bekymre Dem om", sagde den grå herre og smilede for anden gang. "Det kan De roligt overlade til os. De kan være helt sikker på, at der ikke går et sekund til spilde af den tid, De sparer op hos os. De vil snart lægge mærke til, at De ikke har det mindste øjeblik til overs"*

*Michael Ende: Momo*

Vi kan lade den omtalte IT-afdeling illustrere. Det er en afdeling, der i kraft af stor loyalitet, ordentlighed og faglighed altid har leveret varen. De har i koncernen været kendt som dem, der altid havde de bedste tilfredshedstal, få kundeklager og stor succesrate med implementering af organisationens nye tiltag. De har været betragtet som dukse, måske lidt pæne, måske en kende perfektionistiske, men har altid aftvunget respekt for deres resultater. Pludselig blinker de blå advarselsslamper. En medarbejdertilfredshedsmåling placerer ikke bare afdelingen lavere end normalt men slår pludselig ud som én af koncernens dårligste. Lange sygemeldinger er begyndt at tikke ind, og afdelingen har på forhånd en oplevelse af, at et nyt stort projekt ikke vil kunne håndteres indenfor de givne rammer. Hvad sker der?

Vores bud er, at relationen mellem tåge og fyrtårne i organisationen har fået en karakter, der gør, at fyrtårne, som ellers bygges og sættes op som pejlemærker, der spreder lys og klarhed, rent faktisk indsnævrer synsfeltet. De hjælper såmænd med at navigere i tågen, men i et alt for begrænset område. De viser ikke tilstrækkelig vej; de stjæler tværtimod opmærksomheden ved at stå der og blinke. I alt dette forsvinder "hverdagstiden" i tågen. Intet og ingen har tænkt sig at kaste lys derind, dér, ind i hverdagen. Det er jo fyrtårnene, der skal det, men det sker ikke.

*"Ja ja, den er god med jer".* Det er fyldt med ydmyghed og respekt, at vi lytter til stemmen, der pludselig blander sig. Det er chefen for den omtalte afdeling, der har et berettiget behov for og krav på, at der på dette tidspunkt peges på alt det, han og hans ledere lykkes med. Den professionalisme, arbejdsomhed og loyalitet, der her og mange andre steder udvises, efterlader på mange måder de eksterne konsulenter i en position, om hvilken ledere overbærende kan sige; *"ja ja, den er god med jer".*

Når vi alligevel fortsætter lidt endnu med vores ræsonnementer, så er det fordi, vi ønsker at pege på nogle generelle forhold. Det er fordi, vi er båret af en indignation over, hvor ekstreme vilkår der bydes medarbejdere og ledere i dag. Og så er det fordi, disse observationer bedst gøres lidt på afstand af livet i organisationerne. Det er så svært at få øje på indefra. Det er jo i sig selv en væsentlig pointe omkring tåge og fyrtårne.



Ræsonnementet lige her huskes bedst ved lyden "bump". Det bump, du hører i det sekund, hvor du sejler ind i fyrtårnet. Det huskes også ved det skarpe lys, du får i øjnene, når du er ganske tæt på fyrtårnet. Det lys, der pludselig minder dig om, at der er noget, du skal tage vare på. Vel at mærke lige straks.

Hvad i hede hule er det for noget, vi har gang i her? Er fyrtårne ikke både nødvendige, nogle fine afbrud og i øvrigt sat op som resultat af dygtigt arbejde? Kan en organisation overhovedet klare sig uden? Vi gentager: Det er relationen mellem tåge og fyrtårne, der er ved at skabe overvældende paradokser. Det er netop kun, når organisationen betragtes som en skærgård, man skal overleve i, at fyrtårne får denne karakter. "Når nu det er så tåget; når nu sejladsen er så risikabel, så lad os i det mindste bruge fyrtårnene til at overleve. Til at vide hvordan vi kommer det næste lille skridt".

"Bump". Den dér lyd. Den skræmmer lidt. Det er med opspilede øjne, at man sejler ind i fyrtårnet. Lyset skærer, og opmærksomheden skærpes. "Hvad er det nu, vi skal?" "Velkommen til denne dag, hvor vi skal gennemgå de nye kvalitetsstandarder". "Nå ja, det var det, vi skulle". Vi klør på. "Hvad var det nu, hvorfor er det nu....?" Vi går til stålet. Gruppearbejde: "Hvad forstår du ved god kvalitet". "Nå ja, det er vigtigt det her". Vi fremlægger. Stemningen er god, vi vil gerne bidrage. Det er jo det, vi er her for – vi skaber god kvalitet for vores kunder. Jep, vi klør på. Det ER vigtigt, det her..... slut. Dagen slutter. "Tak; og husk nu, at det er i det daglige arbejde, at vi skaber kvalitet. Det er dit ansvar at få de nye standarder implementeret i afdelingen". Tak!

Det er sen aften. Chefen skriver en mail:

*"Kære Alle (i afdelingen). Som jeg har informeret om tidligere, har vi indført nye kvalitetsstandarder. Se vedlagte. Det er vigtigt, at vi alle følger disse. Spørgsmål kan rettes til mig eller til Karina. Tak.  
N.B. Kvalitet er noget vi alle skaber i hverdagen!  
God dag til jer alle, Troels."*

Implementering! Tåge!! Hjertet banker lidt uroligt. Hvornår er det nu, det næste "bump" kommer? Måske det er det nye ledelsesgrundlag. Nåh nej, det er da vist nok den nye teamstruktur. Der var da vist også noget med nogle kurser i den forbindelse.

Vi mener, det er nødvendigt at ændre forholdet mellem hverdagstid og fyrtårne. Det er også nødvendigt at ændre fyrtårnenes fremtrædelsesform. Lyskeglen indfanger opmærksomheden, hvilket er meningen og skal blive ved med at være meningen. Men horisonten er for kort. Fyrtårnet bliver for vigtigt eller for "ene-stående". Alle, der sætter dem op, gør det i relation til organisationens strategi og bestræbelser. Alle lægger sjæl og kraft i disse fyrtårne som et forsøg på at skabe mening i al galskaben. Så håbene, forventningerne og kravene bygges ind i disse fyrtårnsbegivenheder uden at skabe det ønskede efterliv. Og så er der også de fyrtårne, der står der fra år til år. Som står der, fordi årshjulet kører. Som tages for givet. Og som gør, at ledere og medarbejdere i organisationen halser af sted med bankende hjerte – og altid med følelsen af at være lidt bagefter. For før hvert fyrtårn burde der have været bedre

tid til forberedelse, og efter hvert fyrtårn burde der være bedre tid til rent faktisk at gøre det, der blev lovet hinanden. Men det føles ikke, som om den er der, tiden. Allerede under seminaret, til mødet eller hos kunden kom der lidt flere mails og opgaver til. Og der går drift i det...

Fyrtårnet er hurtigt sejlet agterud – og forude venter det næste, lige om lidt. Med følelsen af den manglende tid følger ofte følelsen af altid at være lidt bagud; følelsen af utilstrækkelighed.

Så er Akutspøgelset på spil igen. Ledere og medarbejdere forstrækker sig i organisationerne. Det, der skulle skabe klarhed, bliver på paradoksal vis en del af tågen. Fyrtårne afløser hverdagstiden og kaster ikke tilstrækkeligt lys derind.

Her skal vi bede læseren om at strække sig; ikke forstrække sig. Strække sig med tanke for at bringe organisationen eller afdelingen *fra overlevelse til liv*.

**Liv! Det er missionen med dette skriv. At indskrive liv i organisationerne og opfordre ledere til at påkalde sig livet. At give blufærdigheden og alle "taget-for-givet-hederne" fingeren og virkelig begynde at stille spørgsmål til egen og til afdelingens gøren og laden.**

I en periode af tågetid, en periode med forvirring og måske meningsstab, kaldes der på kompetencer hos både ledere og medarbejdere; kompetencer der langt fra er entydige. Nogle kalder det "at navigere i kompleksitet" – men hvordan navigere når det er tåget, og når fyrtårnene tilmed ikke virker efter hensigten?

## Kompetencer i tågetiden - tips & tricks

I tider, hvor spøgelse trives i tågen, er det netop kompetencer, der kan skabe klarhed, der også kan bringe organisationer videre. Når Ventetidsspøgelset og Akutspøgelset er på spil, er det vanskeligt at se sig selv som aktør. Spøgelserne får medarbejdere såvel som ledere til at tage en masse ting for givet: "Det siger sig selv, at der ikke er tid til at inddrage for mange i beslutningen, for det er jo en speciel situation". Eller: "Det var ikke den optimale måde at gennemføre det på, men det var nødvendigt, fordi vi er så pressede". På lederfronten får spøgelse mange til at hive gamle og velkendte management værktøjer op af værktøjskassen. Fristelsen er åbenbar. Løsningen langt fra farbar. Tiden kalder ikke på simple værktøjer. Handlingskraft har fået en anden betydning og kalder på spændstige værktøjer.

Og der er heldigvis noget, man kan gøre for at bekæmpe spøgelse - både som leder og medarbejder. Det første er at lægge mærke til dem overhovedet; til hvordan de driver deres spil med os og gør tiden til en tågetid, hvor det er svært at finde vej såvel som arbejdsglæde. I det nedenstående vil vi reddegøre for de kompetencer, tips og tricks, der efter vores mening kaldes på i

sådanne tågetider. Det handler om at have opmærksomhed på sprog og metablik på samtaler. Om at skabe rum til rytmeskift og til fællesgørelse af det, der er gang i rundt om på arbejdspladser og i afdelinger. Det handler om at *tage tid*: Tid til tale, samtale og til at sætte farten ned – til at få ejerskab over tiden. Vi vil vise, at tiden ikke er rigid eller firkantet, men at den er flydende, kan foldes og udfoldes og er mere fleksibel, end vi oftest formår at forstå. Vi vil således her skitsere en række professionelle praksisser direkte fra "håndbogen".

## At fællesgøre konteksten – at undersøge "hvorfor"

Enhver leder, projektleder, konsulent mv., der er stødt på de systemiske metoder og tanker, vil med stor sandsynlighed have hørt om dette begreb. Og dermed om hvor afgørende vores forståelse af konteksten er for vores mulighed for at skabe mening og sammenhæng. Tip nummer 1, set med systemiske briller, er derfor at afklare konteksten; det vi foretrækker at kalde at *fællesgøre konteksten*. Det handler kort og godt om at undersøge: "*Hvorfor er vi her lige nu?*".

Eksterne konsulenter husker det som regel, interne konsulenter husker det af og til. Ledere gør det alt for sjældent. Og det kan forbavse, da man med idéen om at fællesgøre konteksten får foræret en utrolig effektiv metode, som samtidig er enkel at gå til, hvis man blot husker det. Der løber så meget mere kvalitet i dialogen, og mulighed for at fjerne misforståelser med, hvis man indledningsvist får taget vare på, at der som regel (læs: altid) vil være yderst forskellige forforståelser omkring, hvorfor dette møde eller denne samtale egentlig finder sted, eller hvorfor dette notat er skrevet, som det er.

Den tunge maskine larmer og kværner, mens vi farer rundt og op og ned. Vi lander i det ene møde og det andet møde og det tredje møde, og pludselig har vi en MUS-samtale og et inspirationsseminar og et længere skriftligt oplæg om et nyt projekt. Da vi har travlt, går vi bare i gang. Den nye medarbejder glemmer vi at byde velkommen. Forståelsen af, hvorfor vi er til stede, tages for givet eller blev simpelt hen glemmt.

Pointen er simpel: Stop op. Brug de første minutter eller den første del af mødet, samtalen eller den skriftlige kommunikation med at undersøge, "hvorfor er vi samlet nu", "hvorfor denne samtale" eller "hvorfor dette projektoplæg nu og med det indhold".

Der er flere veje at gå. Du kan gå direkte til værks og spørge: "Hvorfor?". Eller du kan spørge: "Hvad er din forståelse af, hvorfor vi har dette møde?". Eller: "Hvilke forhåbninger har du til de næste 2 timer?". Eller: "Når vi nu har en MUS-samtale, hvilke forventninger og forhåbninger skaber det så hos dig?". Vejene er mange. Pointen den samme. Sørg for at skabe mulighed for mening og sammenhæng ved at inddrage medarbejderne eller deltagerne i en undersøgelse af, hvad det er, vi nu har gang i.

## Rytmeskift: At stemningsmætte rummet - at undersøge "hvordan"

Når spøgelse råder, og maskinen rumler, havner vi konstant i den samme tunge og vedvarende rytme. Vi opdager slet ikke forskellen på det ene rum og det næste. Vi hopper ind i mødelokale C4, kaffen sendes rundt, vi går i gang. Går i gang med hvad? "Hvorfor" har vi lige forholdt os til. Men *hvordan*? Hvordan vil vi gerne arbejde lige nu; hvordan vil vi gerne være sammen? Hvordan skal rummet mættes, så det understøtter det, vi er sammen om? Er det et hardcore beslutningsmøde, en forhandling, en brainstorm, projektudvikling, en MUS-samtale, et statusmøde, et strategimøde etc. etc.?

Disse forskellige rum skal kunne så meget forskelligt. De indeholder helt forskellige stemninger, arbejdsrytmer og samtaleformer, og det ignoreres ofte. Blufærdighed og simpel travlhed gør, at der alt for sjældent sættes en eksplicit scene for "hvordan". Vi sidder i C4, lederen sidder for bordenden, noterne på tavlen er fra det sidste møde. Kaffen i øvrigt lidt halvunken. Der er for få rytmeskift. Muligheden for at indtage forskellige positioner, forskellige mentale indstillinger og forskellige stemninger forsvinder i tågen. Kreativitet og beslutningskraft forsvandt med.

"Hvordan" kan handle om hvilket møderum, der vælges, hvor deltagerne sidder, hvordan indledningen foregår, hvilke positioner, der inviteres til at indtage, hvilken rytme der skal lyde i rummet osv. "Hvordan" handler om design af mødet i bredeste forstand i forhold til, hvad mødet skal kunne. Hvad målet eller sigtet er med mødet/samtalen/kommunikationen. "Hvordan" handler måske mestendels om en insisteren. En insisteren på nærvær og på at gøre det, vi er sammen om, væsentligt.

## At skabe rum & tage tid – vigtigheden af tale og samtale

Når noget går galt i vores organisationer, sker det gradvist, én samtale ad gangen. Og når trivslens lider i perioder, kan det ofte være godt at stille sig selv spørgsmålet: "Hvad er det for samtaler, vi ikke får taget i dagligdagen, siden vi nu bøvler med trivslens?". Det løfterige er omvendt, at hvis det kan lykkes at få trivslens i vejret eller (gen)skabe tabt mening, er der kun én måde, det kan ske på – samtale for samtale. Et meget kontra-intuitivt projekt, da det faktisk handler om at sætte farten ned og dermed nå noget mere. At bringe kvalitet ind i dagligdagens kommunikation. Se, det er noget spøgelse hader! De bliver nemlig både synlige og ganske tilforladelige.

Som leder er det vigtigt at skabe rum, hvor det er legitimt at tale om noget så simpelt som, hvordan man har det lige nu. Rum, hvor der kan gives udtryk for de dilemmaer, oplevelser og følelser, som eksempelvis ændrede arbejdsvilkår kalder frem hos den enkelte medarbejder, og rum til at medarbejderne får mulighed for at få talt situationen igennem sammen.

Når tingene koger, er det vigtigt at undlade at påtvinge mening. I stedet kan man som leder tilbyde rum til *den enkeltes* meningsskabelse - som oftest hjælpes på vej af muligheden for at tale med de andre. Her kommer den systemiske pointe stærkt ind, at fordi man ikke kan gøre sig håb om at forstå,

hvordan en situation påvirker andre, skal man lade være med at forsøge at "regne den ud". Man må nøjes med at væbne sig med tålmodighed og erkende, at det meningsfulde kan se meget forskelligt ud for forskellige medarbejdere. At meningsskabelsen foregår hos den enkelte, og at det eneste, man kan gøre, er at give rum til, at det kan understøttes i fællesskabet – frem for at skulle foregå i det skjulte og som sladder og snak i krogene.

For nogle vil en oplevelse af mening indfinde sig - for andre tager det måske længere tid eller sker slet ikke. Illustreret med atter et citat fra Samuel Beckett, har tågen og de store forandringer meget forskellig effekt på forskellige personer og deres oplevelse af mening eller mangel på samme. På nogle virker situationen måske direkte surrealistisk eller absurd – og netop derfor kan et citat fra et absurd stykke tjene som illustration. De to hovedpersoner taler sammen, mens den ene spiser af en gammel gulerod (vi undskylder det frimodige sprog):

*"Nå. Det er underligt, men jo mere, man spiser, desto værre bliver den"*  
*"Hos mig er det lige omvendt"*  
*"Med andre ord?"*  
*"Jeg vænner mig til lortet efterhånden"*  
*"Er det det omvendte?"*

Her spiller det ofte ikke-lineære forhold mellem intention og effekt ind. Der sidder nogen et sted med de bedste intentioner om at skabe en bedre virksomhed, et mere effektivt sygehusvæsen, en mere trivselsstærk arbejdsplads. Imidlertid kan effekten af at blive ramt af forandringer, som man ikke har haft indflydelse på, være den stik modsatte. Det samme gælder intentionerne hos den leder, der ønsker at få sine medarbejdere til at "købe ind" på forandringerne – i visse tilfælde forandringer, som lederen selv ikke har haft indflydelse på og måske ikke altid selv kan se den store mening i.

Som medarbejder kan man også udbede sig rum, som man kan bruge til sammen med kollegerne at skabe mening og klarhed i tågen. Det kan være afgørende, om de rum, man har til rådighed, er stjålne rum og tidspunkter, som for eksempel når man mødes ved kaffemaskinen, i printerrummet eller i garderoben – eller om der skabes rum, hvori det er legitimt at tale sammen om, hvad der nu er på spil. Det kan gøre hele forskellen, om det lykkes at udbede sig disse rum. Igen kan formålet være noget så simpelt som dét at tale sammen om, hvordan man hver især har det pt. Blot det at have et rum, hvor det er tilladt at have det præcis, som man nu engang har det; et rum hvor man kan tale om egne og andres perspektiver og positioner og høre, hvad der ligger andre på sinde i forhold til det, der sker - og hvor man ikke diskvalificerer sig selv i lederes eller kollegers øjne, hvis man ikke kan se det storslåede i de scenarier, der tegnes for afdelingen/virksomheden/projektet. Blot dét kan i sig selv være meningskabende.

Samtidig giver sådanne rum mulighed for at få øje på kollektive "taget-for-givetheder", der skygger for at se sig selv såvel som gruppen som aktør. I det

fælles rum kan det blive muligt at få øje på, om Ventetidsspøgelset har for godt fat – og få øje på veje ud af dets greb. Det er jo en vigtig pointe, at når Ventetidsspøgelset rigtigt regerer, er der ofte "nogen", der har taget nogle store beslutninger. Politikere kan have besluttet en fusion af sygehuse, direktører kan have besluttet salg eller køb af virksomheder og ledelser kan have besluttet omorganiseringer, afdelingslukninger eller nedskæringer. Men ofte er det eneste, de har gjort, at beslutte det. Der er ingen andre, der har taget beslutning om detaljer eller konkret gjort sig tanker om, *hvordan* en sådan forandringsproces skal forløbe. Og hvem kommer til at få indflydelse på det? Ofte dem, der begynder at mene noget, at fortælle historier om noget, at handle ind i noget.

Her er vi tilbage ved "hvordan". "Hvordan" kan også handle om at træffe aftaler i forbindelse med sådanne forandringsprocesser i forhold til spørgsmål som: "*Hvordan vil vi omgås hinanden i processen?*" eller, "*hvordan vil vi sikre, at hverdagen bliver tålelig for den enkelte i fællesskabet?*". Der kan træffes beslutninger om hvilke dialoger, man har lyst til at have med hinanden undervejs i processen. Og det, man måske kan få øje på, er, at man i en gruppe altid vil have indflydelse på, *hvordan* man omgås hinanden, *hvad* man vil tale om, og *hvordan* man taler til hinanden. At få stillet hinanden spørgsmålene: "*Hvad er det vigtigt at tale med hinanden om i den forestående forandringsproces?*", og "*hvordan er det vigtigt at tale sammen?*", kan være det, der gør forskellen.

## Opmærksomhed på sprogbrug & metablik på samtaler ...spøgelssproget...

Én ting er således at skabe rum til tale og samtale; noget andet er, *hvordan* der tales. Både som leder og medarbejder er det afgørende at være *opmærksom på det sprog*, der bruges i det daglige. Altså ikke "bare" at tale, tale sammen, tale om hvad man gerne vil tale om, og hvordan man gerne vil gøre det - men være opmærksom på i hvilket sprog, alt dette finder sted, og hvad dette sprogbrug gør ved oplevelsen af mening, muligheder, indflydelse og fællesskab.

I det omfang sproget skaber den virkelighed, vi efter bedste formåen navigerer i til daglig, kan det sprog, vi bruger i tågetiden, blive afgørende for, hvornår det kan lykkes at komme fri af tågen igen. Det er så at sige afgørende, *hvordan vi "taler i tåger"*. Hvis Ventetids- og Akutspøgelserne inficerer sproget, så sproget understøtter, at vi ikke kan gøre andet end at "vente på Godot", så skaber og forstærker det handlingslammelsen. Derfor er det en væsentlig leder- og medarbejderkompetence at have øje for sprogets konstituerende kraft: Sproget som virkelighedsskabende handlen. Det er vigtigt at have øje for, hvad spørgelserne gør ved det daglige sprogbrug på arbejdspladsen. Hvor meget tages for givet, når der tales om de nye vilkår? Tales der om de nye vilkår som noget, der bare sker; der rammer os, og som efterlader os uden muligheden for at se os selv som aktører?



I tågetider kan det altså være en ganske afgørende kompetence at have blik for, hvornår organisationers sprogbrug rekrutterer medarbejdere og ledere ind i handlingslammelse og (af)venten. Når det er vigtigt, er det ikke kun for at have opmærksomheden, men fordi der i selvsamme blik bor muligheden for at spotte, hvor dette sprog kan *demonteres*.

Ved således at *kaste et metablik på de samtaler*, der foregår rundt omkring i organisationer, er det muligt at få øje på, hvor visse egenskaber ved Godot tages for givne: Nemlig lige dér, hvor vi tror, at sammenlægningen betyder, at vi ingen indflydelse har. Men det er også lige præcis på dette sted, at det bliver *muligt at tale om vilkårene på en anden måde: At skabe eller finde "en sprække" i sproget*. En sprække, der kan give håb om, at vi kan handle meningsfuldt indenfor rammen og derved få indflydelse på fremtiden på måder, som vi udelukkes fra, når vores sprogbrug forhindrer udsyn til mulighederne.

Hvordan det? Når vi i denne artikel taler om spøgelsesrens inficerings af sproget, så skaber vi selv et særligt sprogbrug henover disse sider; et sprogbrug der gør noget bestemt muligt. Dét, i det hele taget at tale om Ventetids- og Akutspøgelset, er at tale om vilkårene på en anden måde. Når det bliver muligt at tale om Ventetids- og Akutspøgelset, løber der en ikke ubetydelig mængde med, som det ellers måske ikke havde været muligt at tale om. Det bliver muligt at tale om effekterne og konsekvenserne af at arbejde side om side med disse spøgelses, indhyldet i deres tåge. Og ikke mindst bliver det muligt at tale om, hvad man kan stille op overfor disse spøgelses; hvordan man *kan agere* - hver for sig såvel som i fællesskab.

Vi har skabt en sprække i sproget og samtidig forsøgt at illustrere, hvordan sprækker kan etableres, så der kan skabes udsyn til muligheder.

## Et eksternaliserende sprogbrug som dét at undersøge "den "moderne magt"

Når vi taler om spøgelsesne og om, hvad de gør ved medarbejdere, ledere og i det hele taget forholdene og stemningen på danske arbejdspladser, så etablerer vi det, der i narrativ teori kaldes et "*eksternaliserende*" sprogbrug. Dette er netop en måde at skabe sprækker i sproget, der kan muliggøre mening, handling og indflydelse, idet det bliver muligt at tale om konkrete strategier - og ikke mindst at gøre dette sammen.

Noget af det, der er pointen med et eksternaliserende sprogbrug, og som ligger os på sinde i nærværende artikel, er således at undgå den *individualisering*, der ellers ligger så lige for, af (i dette tilfælde) de herskende problemstillinger på danske arbejdspladser af i dag. Spøgelsesne gør det ikke blot svært at se sig selv som aktør, men i det hele taget at se sig selv såvel som at se de andre: Man står alene i tågen med følelsen af utilstrækkelighed. "Jeg må da også kunne tage mig sammen..."; "...jeg må vænne mig til forholdene"; "...det er sikkert kun mig, der farer vild eller farer rundt som en flue i en flaske" osv. osv.

I tågetider bliver de vilkår, der gør sig gældende, lynhurtigt og umærkeligt oversat til egenskaber inde i og tilhørende den enkelte: "Jeg må regne den ud... jeg må gøre noget ved det...". Der foregår med andre ord både en *individualisering* og en *internalisering* – hvilket lige præcis er benzinen på spøgelses-

nes bål og næring til deres overlevelse, ligesom det er pointen med begrebet "moderne magt"<sup>1</sup>.

Det ligger i begrebet om *moderne magt*, at magten altid er til stede og virker gennem det på én gang disciplinerede og selvdisciplinerende subjekt. Dvs. et subjekt, der på den ene side produceres i og af samfundet og på den anden side "underkastes" subjektiviteten på en måde, så det styrer sig selv. Alt dette reguleres betydeligt via diskurser - og dermed bestemte former for sprogbrug. Enhver er til enhver tid sin egen politibetjent og regulerer og monitorerer sig selv via netop diskurser. Hvilke normer er det for eksempel, man skal leve op til på en arbejdsplads?

Denne magtforståelse står i modsætning til tidligere tiders klassiske, mere autoritære, åbenlyse og placérbare magt, hvor personer (funktioner) udmålte normer og værdier for den enkelte. Idag er vi sat "fri" i teams, projekter og selvledelse, og dermed også i høj grad i sprog og sociale konstruktioner. Heri rummes et enormt potentiale og en enorm kraft - men også en mulighed for at forstrække sig tilsvarende enormt. Den indre politibetjent er altid på arbejde: "Jeg kan altid gøre liige en lille smule mere". Det er netop en pointe ved den moderne magt som begreb, at intet rum er magtfrit - vi er som sådan aldrig "frie".

Spøgelserne skjuler disse mekanismer yderligere for os. Ved blandt andet at bilde medarbejdere og ledere ind, at man selv skal regne den ud - og altså netop ikke gøre det sammen. Og ved samtidig at udstyre medarbejdere og ledere med nogle abstrakte idéer om, hvilke normer man skal leve op til. Man kan også sige, at spørgelserne - i ly af tågen - arbejder i den moderne magts tjeneste, eller at de er individualiseringens og internaliseringens håndlangere. Spøgelsetricket er jo at foranledige den enkelte medarbejder og leder til at tro, at han/hun er alene om tingene og selv skal klare ærterne, samtidig med at gøre ting skjulte eller abstrakte.

Det betyder omvendt, at *ledelsestippet er at gøre ting tydelige og konkrete*.

## Et eksternaliserende sprogbrug som dét "at navngive problemet"

At gøre ting tydelige og konkrete er netop, hvad der kan opnåes ved at tage et eksternaliserende sprog i brug. Her i artiklen har vi især gjort det ved at italesætte Ventetids- og Akutspøgelset: Vi har "*navngivet problemet*" som "*Ventetidsspøgelset*" og "*Akutspøgelset*". At gøre dét er ikke nødvendigvis i sig selv at gøre noget tydeligt og konkret. Tricket er, at ved at navngive disse spørgsmål, bliver det muligt at tale om alle de effekter og konsekvenser af ændrede arbejdsvilkår, pludselige skift i fremtidsscenerier, meningstab, individualisering, internalisering osv., som før bare var tåge.

---

<sup>1</sup> Vi refererer her specielt til Foucault, M., 1980 og 1982 - gengivet i Heede, D., 2004. Se også f.eks. Rose, N., 1996 og White, M., 2006.

Med eksternalisering er vi som sagt sprunget ud i det narrative landskab. For at finde rundt i dette landskab er der udviklet en række kort, man kan navigere efter. "Positionskort 1" eller "Statement of position map one"<sup>2</sup> er ét af disse og fungerer i sig selv eksternaliserende. Idéen med dette kort er, at man med dét i hånden kan finde frem til et "navn" på det, der opleves som problemet, men som måske ikke er sådan bare lige at sætte fingeren på. Med et moderne dansk arbejdsliv præget af kompleksitet og tåge følger oftest komplekse og sammensatte beretninger. Det kan være vanskeligt at få øje på sig selv i beretningen. Det kan være vanskeligt at få øje på, hvad pointen egentlig er, endsige få øje på konkrete, mulige handlinger lige dér midt i en mangestrengt beretning. En beretning som stikker både til højre og venstre, går lidt frem for så at gå tilbage, som er slem og også lidt spændende og så meget andet. Navngivning er et trick til at skabe en *refleksiv flade*. At skabe en figur, så den enkelte bedre kan se sin egen beretning; så det bliver lettere at få øje på sig selv, mens man fortæller vidt og bredt.

Teknikken er groft sagt at spørge: "*Hvad vil du kalde det?*". Tricket er altså at få spurgt, "...hvilket navn vil du give det?" og dermed få etableret et navn, en figur eller en metafor, som på enkel vis rummer de mange lag, forvirringer og dilemmaer, der ofte eksisterer i en personlig beretning, når nu det handler om moderne arbejdsliv.

Det lyder en kende mere simpelt, end det er at praktisere. Det kræver noget øvelse at finde den rette timing og udvikle de spørgsmål, der gør det muligt at navngive. Det skal med andre ord ikke forceres, men derimod lyttes frem via forsøgsvisе spørgsmål, hvor man så at sige kan lave en frem-og-tilbageforhandling af den betydning, personen tillægger sin beretning. Navnet kan være en figur (en trolde, en tegneseriefigur – eller et spøgelse (!) etc.), en stemning, en metafor, et ord eller en kort sætning. Det er vigtigt, at navnet er erfaringsnært og fungerer godt for den person, der er i centrum.

Når eller hvis det lykkes at navngive problemet, kan der spørges til det på mange kreative og overraskende måder. "Positionskort 1" tilbyder nedenstående model:

- A. Navn (lad os her illustrere med "Ventetidsspøgelset")
- B. Kontekst
- C. Effekt
- D. Evaluering
- E. Begrundelse.

(B) Hvad er baggrunden for, omstændighederne omkring, betingelserne eller situationen, som gør sig gældende i forhold til Ventetidsspøgelset?

(C) Hvilken effekt har Ventetidsspøgelset på dig, på andre, på dine omgivelser eller på afdelingen? Hvad er det ved Ventetidsspøgelset, der især skaber disse effekter?

(D) Synes du, det er ok? Eller synes du netop, at det ikke er ok? Når du kikker på effekterne af Ventetidsspøgelset, er det så sådan, det skal være? Er du

---

<sup>2</sup> "Positionskort 1"/ "Statement of position map 1" er en samling spørgsmål eller en måde at stille spørgsmål på, der særligt kendetegner den narrative tilgang, og som er udformet af Michael White. Se [www.dulwichcentre.au](http://www.dulwichcentre.au) for nærmere detaljer.

tilfreds med det; er det acceptabelt, er det tåleligt, eller er det netop ikke tilfredsstillende endsige tåleligt?

(E) Hvorfor egentlig det? Hvad er dine begrundelser for, at disse effekter er ok eller ikke ok? Hvad er det, der er vigtigt for dig, siden du har disse begrundelser? Og hvor bringer det dig hen?

Som vi fastslog i ovenstående afsnit, er det et ledelsestip at gøre ting synlige og konkrete. Ovenstående model skulle gerne illustrere, hvordan det kan blive muligt at gøre (her) Ventetidsspøgelset synligt og konkret. Det kan for eksempel blive muligt at beskrive, hvordan Ventetidsspøgelset får os til passivt at sidde hen og (af)vente, og hvordan det stjæler oplevelsen af at kunne agere – eller tilsvarende for Akutspøgelsets vedkommende, hvordan det får os til at halse rundt som forvildede fluer i flasker. Når først spørgelserne er blevet "navngivet", og de er blevet detaljeret beskrevet, kan vi finde ud af mere og mere omkring dem - og dermed få tågen til at lette mere og mere.

Prøv til eksempel at stille følgende spørgsmål til Akutspøgelset:

- Hvem er du, og hvad har du gang i?
- Hvad er nogle af dine største succeser?
- Fortæl om nogle af de ting, som du prøver at overbevise folk om mht., hvem de er som mennesker!
- Hvad vil du nødigst have, at folk ved om din måde at arbejde på?
- Hvilken idé eller tænkemåde ville være din værste fjende, når du er i gang med at prøve at overtage folks liv?
- Hvilke ting kan folk evt. gøre for at komme fri af dine klør?

Ved at trække på et eksternaliserende sprogbrug, herunder "navngive problemet" som noget, der eksisterer udenfor den enkelte og dermed både kan beskrives og bekæmpes, bliver det muligt at få tågerne til at lette. Om ikke andet momentvis og klatvis, men en start er trods alt en start. Noget får kontur i tågen.

Det, der får kontur, er ikke kun strategier til bekæmpelse af spørgelserne.

Det, der får kontur, er også os selv.

Når tågerne letter, bliver det atter muligt at se sig selv – og hinanden.

## Afslutning: En fællesgørelse af konteksten for denne artikel

Man kunne vel med rette pege på, at tiden nu er inde til at besinde sig. Skulle det virkelig være tilstrækkeligt at fremmane disse basale dialogiske praksisser som kommentar og svar på ekstremt komplekse forhold? Er der ikke behov for at iagttage især ledelsesopgaven som en langt mere facetteret opgave og anskue organisationers liv mere flertydigt? Skal der i øvrigt ikke være plads til at smække med døren og skride, råbe sgu' og fanden eller anvende indiansk visdom og buddhistisk meditation? Jo, jo og jo. Er det overhovedet muligt at få øje på alle de ting, denne artikel gør sig til talsmand for? Er organisationens liv ikke fyldt med mellemrum og sprækker, med ventilationsskakter og trolde-gange, med kulturskatte og hemmelige aftaler? Jo jo og jo.

Denne artikel blev skrevet med flere formål. Dels at sætte spot på tågen og de spørgsmål, der i det skjulte lever i den. Dels at bidrage til større grad af udsyn, udsigt, synlighed, sigtbarhed - perspektiv og mening, om man vil - på danske arbejdspladser. Og endelig for fremadrettet at pege på de kompetencer, der for os at se kaldes på fra tågen, og dele en række praksiserfaringer, tips og tricks, som vi håber, andre vil tage i brug.

Pointen i artiklen her er den, at spørgsmål har stjålet basale dialogiske færdigheder, fyrtårne har mistet evnen til at være pejlemærker, og ledere er begyndt at abonnere på gammelkendte management værktøjer med henblik på at genvinde handlekraften. Både mennesker og organisationer lider, og megen visdom er gået tabt.

Det var "hvad" og "hvorfor". Nu til "hvordan". I udarbejdelsen af denne artikel har vi talt og skrevet fra flere forskellige positioner. Som konsulenter. Som ledere. Som medarbejdere. Som et kollektivt, dansk "vi" af borgere, der tager del i samme samfund, tid og strømninger. Derfor de mange "vi'er" og "jeg'er" - og lidt færre "man'er" og "de'er".

Det er konsulenterne, der har holdt pennen, sat rammen, fyldt indholdet på siderne og foretaget de analytiske, vurderende og anbefalende snit – er forfattere på artiklen. Og samtidig er erfaringerne og perspektiverne fra de øvrige positioner løbet ind i disse sider. Det kan siges at være vores fremgangsmåde eller metode at indtage og levendegøre alle disse positioner og perspektiver undervejs – det er jo netop den systemiske pointe.

Og så til "hvad så nu?". I artiklen "Menneske først, så leder", der er en opfølging på denne artikel, vil vi først og fremmest råbe en respekt ud i verden for den enorme indsats, der gøres blandt ledere og andre professionelle for at begribe deres situation og for at skabe fremdrift og udvikling i afdelinger og virksomheder. Her vil vi også beskrive det narrative landskab mere fyldigt, og vi vil endvidere fremdrage både individuelle og organisatoriske aspekter i det, vi har kaldt "kompetencer i tågetiden". Det er, skal vi hilse og sige, en langt fra simpel beretning og samtidig en historie, der rummer livskraft og muligheder.

#### Litteraturliste:

Heede, Dag (2004/1992) Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault. Museum Tusulanums Forlag, København.

Rose, Nikolas (1998/1996) Inventing our self – Psychology, Power, Personhood. Cambridge University Press.

White, Michael (2006) Narrativ Teori. Hans Reitzels Forlag, København.