

ifli.dk

At hive sig op ved håret...

Af Maibritt Pedersen, Mette Yde og Erik Staunstrup

Artiklen er sammenfattet på baggrund af drøftelserne på IFLI medlemsmødet den 15. april 2015. Formålet med debatten har været at afdække, hvordan man kan forsøge at komme videre, når situationen synes konfliktfyldt og uden fremtidsudsigter, eller når man ønsker at skabe udvikling i et stillestående miljø.

Vi er selv de nærmeste til at træde hjælpende til, når vi synes, vi er kørt fast i en problemstilling, eller at udfordringerne driller og alting synes at gå i fisk. Vi må starte med at forsøge at styre os selv, få klarhed over situationen og i det mindste vise, at vi handler i overensstemmelse med, hvad vi almindeligvis står for.

Derfor er det vigtigt at sætte kræfterne ind på at vise troværdighed og autenticitet i kommunikationen med omgivelserne, så der kan startes en dialog, der kan skabe bevægelse i fortolkningerne af situationen.

Vi må først og fremmest selv bestræbe os på at komme med et udspil, der fremstår troværdigt. Vi må afsøge områder, hvor de handlinger vi har udført fremstår troværdige. Når vi kommunikerer ud fra sådannedtidligere handlinger, giver vi indtryk af, at vi også agter at være troværdige i den foreliggende situation. Vi må være overordentligt opmærksomme på, at de signaler, vi udsender, skal kunne tolkes som værende troværdige.

Hvis det at skabe relationer skal lykkes, bør troværdigheden være gensidig. Vi skal også kunne tolke modparten som troværdig. Det er vigtigt at kunne beherske disse indledende trin, der kan betyde, at vi bliver i stand til at hive os selv op ved håret.

At skabe disse relationer opfattes ofte som det at skabe samarbejde som et ligeværdigt kollegaskab, hvor vi helt naturligt hjælper og støtter hinanden for at opnå et fælles mål.

Man kan godt reflektere over hvor meget kollegaskab og ligeværdighed, der er tale om i samarbejder – den hierarkiske asymmetri vil ofte skinne igennem i alle tilfælde. Så samarbejde kan også ses som asymmetriske relationer- Samarbejde indeholder bestemt også magt.

I asymmetriske relationer kan man tale om et "styringsmix" i troværdigheden i samarbejdet, sådan at forstå at der kan være tale om en bottom-up- troværdighed i de aspekter, der fremhæves i situationen, mixet med en top-down- troværdighed, som møder aspekterne og returnerer tilgange, som giver mulighed for tilkobling. "Blandingen" skal være tilpas åben og spiselig for begge parter. Asymmetrien kan ses som forholdet mellem leder og medarbejder, men afspejles hele vejen op gennem ledelseslagene. Uanset hvor i hierarkiet vi skal skabe eller genskabe relationer gælder det, at "styringsmixet" i troværdigheden skal afvejes nøje.

ifli.dk

Det hænger sammen med, at begge parter naturligt er til stede i samspillet – vi er henvist til at skulle samarbejde, både horisontalt og vertikalt i virksomheden. Det paradoksale er blot, at når man har ryggen mod muren og føler sig svigtet og klemt af ”systemet” i virksomheden og har allermost lyst til at sige helt fra, så kan det være svært at erkende at samarbejde ER nødvendigt, og at det ikke bare kommer af sig selv, men at man må kæmpe for at få det til at virke, selv når man allerhelst vil undgå kontakt til udvalgte dele af virksomheden.

Som leder er det vigtigt, at man ikke starter med at spille ”leder-kortet”, men i stedet viser sin egen troværdighed ved at tage udgangspunkt i de beslutninger, der tidligere er truffet og ved at spille efter de regler, der almindeligvis gælder i virksomheden. Det åbner for en gensidig troværdig kommunikation, hvor der for begge parter kan skabes et afsæt for, at der kan tilføres ny viden og en videre fælles udvikling kan finde sted.

Autenticiteten i dialogen bunder i oprigtighed og vises ved handlinger. Det vil sige, at man handler og inviterer til dialog¹. Det er vigtigt for autenticiteten, at man ikke kun taler om en kommende dialog, men at man også samtidig kan være imødekommende og vise handlinger, der fører i retning af forhandlinger.

Eksempelvis bliver budgetforhandlinger mellem en institution eller en afdeling og den centrale økonomifunktion ofte betragtet som en meget asymmetrisk proces, hvor økonomifunktionen har fat i den lange ende, mens institutionen må prøve at forhandle sig frem til så mange ressourcer som muligt, eller i det mindste så få nedskæringer, at det med rimelighed kan klares i hverdagen.

Som økonomifunktion kan det her være vigtigt at vise sin velvillighed og troværdighed som samarbejdspartner ved at prøve at sætte sig ind i de processer, der går for sig i institutionen frem for enøjet at fokusere på de resultater, der kan aflæses i regnskaberne. Som det øverste lag i asymmetrien kan en handlingsorienteret fremgangsmåde være at udarbejde et udkast til, hvordan processerne ser ud fra centralt hold, med relevante spørgsmål, som indbyder til dialog.

Det vanskelige er at stå på den ”anden side” – at være institutionen, der fx har gjort udfald mod økonomifunktionen for manglende ressourcer eller lignende. Her skal man bottom-up signalere sin troværdighed, så man ikke risikerer at blive stemplet som ikke-samarbejdsvillig – som en institution, der er utilbens. Udfordringen er, at man som institution ikke ved, hvordan ens budskaber om fx manglende ressourcer bliver modtaget ”oppe” i hierarkiet, hvor både den formelle magt og den diskursive magt hører hjemme.

Det kan gå helt galt med samarbejdet, hvis udenforstående interessenter får nys om en sag og begynder at forske i det både hos institutionen og på centralt hold, hos fx økonomifunktionen. Her kan det resultere i, at samarbejdsklimaet bliver fremstillet, som værende helt ude af trit og at parterne har talt helt forbi hinanden. Det kan let ende med, at begge parter får malet sig op i hver deres krog i kampens hede.

¹ Klaus Majgaard: Offentlig Styring, Hans Reitzels Forlag. 2013, s 263-264

ifli.dk

Det er så blandt andet her, at parterne efterfølgende skal kunne hive sig selv op ved håret. Netop her, hvor samtaleklimaet kan være brudt helt sammen er det så meget mere vigtigt at begge parter erkender, at der ikke er nogen vej uden om at søge samarbejdet for at komme videre. Begge parter er ofte knyttet op i det samme hierarki, og en konflikt giver derfor ikke mening. Den kan ikke i sig selv løse op for udfordringerne.

Her er dét at vise handling et vigtigt første skridt ud af dødvandet. Dét at indbyde til forhandling med en konstruktiv dagsorden er et betydningsfuldt tegn på, at man er troværdig, og ikke blot indbyder til forhandling på skrømt.

Den første spæde dialog mellem parterne, der skal kunne reetablere et forhandlingsklima, er en meget skrøbelig fase, som kræver meget stor opmærksomhed fra begge parter, hvis begge skal kunne "trække sig ud" af den krog de hver især har malet sig op i.

Almindeligvis er det at kunne forhandle en mulig proces for at mødes og sætte konstruktive punkter på dagsordenen det vigtigste skridt. Når først parterne har mødt hinanden igen på nye dagsordener, så findes der ofte et nyt fælles mål, som man kan begynde at arbejde sig frem imod.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at denne indledende proces i sig selv er tidskrævende – og at det er nødvendigt at give disse indledende øvelser den tid og den opmærksomhed, der behøves, for at kunne skabe nye "rum" hvor der kan forhandles.

Når rum står i citationstegn, så er der netop ikke tale om fysiske rum, men om at skabe nye rammer, nye udgangspunkter, nye dagsordener for nye processer, som tilsammen skaber, hvad vi kunne kalde for abstrakte eller virtuelle rum, som parterne gensidigt kan finde troværdige. Men egentlig burde nye også skrives i citationstegn. "Nye rum" betyder ikke nødvendigvis, at alting skal vendes på hovedet, men hvis man skal skabe en ny troværdighed, der kan bringe parterne videre, så er det nødvendigt at alle flytter sig i forhold til deres oprindelige udgangspunkter. Hvis en af parterne holder fast og "graver sig ned", så bliver der ikke noget ud af at hive sig selv op ved håret.

Den indledende dialog er netop en meget skrøbelig proces, hvor parterne bør være meget opmærksomme på hinandens tolkninger og bør kunne drøfte deres tolkninger med hinanden, så der etableres en ny platform, hvorfra forhandlinger igen kan starte.

Her er tidsfaktoren af stor vigtighed. Vi formulerede på mødet et udsagn om, at "viden flytter sig hurtigere end væren." Det kan lyde kryptisk, men meningen er, at selv om vi kan erkende den nye situation med vores hjerne, så hænger vi for en stor del ofte fast i vores følelser. Det tager tid at få flyttet holdningerne. I dette eksempel vil det sige at både institutionen og økonomifunktionen hver på deres side skal i gang med at bearbejde holdninger til modparten, så der kan skabes nye imødekommende tilgange begge steder. Det er formentlig den mest tidskrævende del af hele processen med at kunne "hive sig selv op ved håret."

Her er mange former for væren på spil. Det gælder lige fra den altomsluttende kultur i virksomheden til de faglige rutiner for medarbejdere og ledelse. De holdninger, vi har vænnet os til at have til hinanden og til

ifli.dk

vores omgivelser, giver god mening i hverdagen. De betyder, at vi altid ved, hvem der så at sige er "venner og fjender" – eller i alle tilfælde hvilken grad og form for troværdighed vi tillægger de samarbejdspartnere vi omgives af.

Det er lige præcis disse rutiner, forretningsgange, regler og procedurer, der tilsammen udgør en institution. Vi må lige gøre opmærksom på, at ordet institution her ikke blot betegner en offentlig institution, men at der er tale om en proces, som kaldes for institutionalisering, hvor vi i både private og offentlige virksomheder tilvænner os bestemte mønstre og reaktioner. Vi tilegner os arbejdsgange som fx Lean, MUS, budgetprocedurer, klagerutiner eller hvad det måtte være. Vi gør det som virksomhed oftest ved at iagttage, hvordan andre i vores omgivelser håndterer deres udfordringer. Ud fra det tilegner vi os de mest populære og de mest gangbare løsninger. Vi skulle jo ikke så gerne fremstå som umoderne og ude af stand til at ville effektivisere vores egne arbejdsgange.

Derfor foretager vi ofte institutionaliseringer på områder, hvor der findes løsninger, som af andre omtales som utroligt effektive, og som har gået deres sejrsgang i branchen.² Vi vil jo ikke stå tilbage – vi følger skam med fremskridtet. Vi udskifter derfor ret ofte rutiner, selvom de gamle egentlig slet ikke fejlede noget – ud over at de var gamle rutiner – så... måske trængte de til at blive udskiftet?

Vi kan kalde denne tilgang til institutionalisering for at være reaktiv – men det kan bestemt også lade sig gøre at institutionalisere arbejdsgange, metoder og tankesæt, som kan bevirke, at vi sætter en forskel i forhold til andre sammenlignelige virksomheder. Vi kan bestemt vælge at institutionalisere os til en konkurrencefordel.

På den måde er institutionalisering en faktor, der hjælper organisationen med at holde balancen. Der er en stor træghed i vores rutiner og handlemåder, der er en form for konserverende effekt, noget der gør, at vi er cirka det samme i morgen, som vi har været i dag og i går. Det er på samme tid en stor fordel at kunne fastholde bestemte mønstre i virksomheden og en stor udfordring, når man til stadighed skal ændre sig, for at være parate til nye udfordringer.

Det er denne institutionalisering vi støder imod, når vi forsøger at skabe nye frirum for forhandlinger – her skal vi netop lade tingene få en rimelig tid til at kunne indrette sig på, at være åbne for nye tilgange. At hive sig op ved håret er også en proces, hvor man internt må i gang med at revidere sine egne opfattelser og rutiner samtidig med, at man er parate til at finde nye samarbejdsflader for nye løsninger.

Herfra fortsatte vores drøftelser i retning af, at vi muligvis kunne opsætte nogle former for spil eller fora, hvor der kan skabes frirum, som gør det muligt at frigøre sig fra "vi plejer" og opsætte nye måder at se sig selv, udfordringerne og omverdenen på.

En ofte anvendt metode er at afholde en temadag, hvor et bestemt emne tages op og endevendes eller blot bliver belyst. Ofte ender temadagen netop der, hvor sidste oplæg er afholdt og mikrofonen slukkes.

² Kjell Arne Røvik: Moderne organisasjoner, Fagboksforlaget, 2004, s 36

ifli.dk

Resultaterne af en temadag udebliver ofte fra den efterfølgende daglige drift. Der følges måske ikke godt nok op på resultaterne? Hm... måske ikke, men det kunne også skyldes, at den såkaldte top-down-troværdighed, som er omtalt tidligere i artiklen, ikke har skinnet tilstrækkeligt igennem, så medarbejderne blot har ”spillet med” på skrømt?

Eller det kunne måske skyldes, at bottom-up-troværdigheden ikke er forhandlet på plads – at institutionaliseringen sidder dybt i netop de rutiner, som temadagen prøver at sætte fokus på. Det bliver måske en for stor ændring at skulle få til at virke i dagligdagen, hvis ikke der i forvejen er blødt op?

Også ved interne ændringsprocesser i virksomhederne gælder det, at man skal kunne ”hive sig selv op ved håret” – alle parter skal kunne fremstå troværdige i processen og vise handlinger og vilje til dialog.

Det lyder så enkelt – og i virkeligheden er det noget af det vanskeligste at få skabt denne gensidige troværdighed i den væren vi alle har i vores daglige rutiner.

Én mulighed kunne være at aftale en bestemt fremgangsmåde for de spil eller de fora, hvor man kan ”lege med nye tanker” uden at det nødvendigvis efterfølgende forpligter. Samtidig bør man på forhånd aftale at hverdagen selvfølgelig træder i kraft efterfølgende og at man i gensidig troværdighed bestræber sig på, at få legen gjort til virkelighed.

”At insistere på formål, konsistens og rationalitet begrænser vores evne til at finde nye formål. [...] At holde sjov gør det muligt at eksperimentere. Samtidig anerkender man fornuften. Man accepterer nemlig en forpligtelse til, på et eller andet tidspunkt, enten at stoppe legen eller at integrere den i fornuftens verden på en eller anden måde, der giver mening. Reglerne er kun midlertidigt sat ud af kraft.”³

Hvis det bliver muligt at finde balancen mellem dét, at ”holde sjov” – fx på en temadag – på den ene side, og dét at ville udnytte potentialet af de nye tanker på den anden side, så kan man skabe en fremgangsmåde, der i sig selv kan blive institutionaliseret ind i virksomheden som en gensidig troværdig fremgangsmåde, hvor man møder nye udfordringer med åbenhed i forventningen om at de andre samarbejdspartnere i virksomheden gør det samme. På den måde kan det blive et spørgsmål om at kunne hive både sig selv og andre op ved håret på samme tid – som en proaktiv og positiv proces.

Alligevel må vi vænne os til at leve med at tidsfaktoren altid vil blive afgørende for den reelle forandring. Vores væren vil altid være drivankeret på godt og ondt – her kræves der tid og ekstra opmærksomhed for at få forandringer til at ske.

³ James G. March, Fornuft og forandring, Samfundslitteratur, 1995, s. 80