

Af Erik Staunstrup, *Nyt Perspektiv* og Mette Yde, *Mind Action*, begge medlemmer af IFLI

Artiklen er skrevet på baggrund af medlemsmødet i IFLI 23. oktober 2014, og rejser spørgsmålet om, hvorvidt vi som ledere kan forvente, at vi til stadighed kan indføre nye systemer i effektivitetens navn og forvente at medarbejderne som det naturligste i verden tager disse systemer til sig.

Udtrykket ”Mind the Gap” er sikkert kendt af mange fra Londons undergrundsstationer, hvor et skilt advarer om faren ved at kunne falde ned mellem perronen og toget ved ind- og udstigning.

I overført betydning kan dette gab mellem den faste platform og det kørende materiel ses som forskellen mellem de faste rutiner, regler, strategier, visioner – alt det, der er dokumenterbart og udgør de faste rammer for virksomheden¹, og den fleksibilitet, forandringsparathed og imødekommenhed, der forventes af virksomhedens medarbejdere i mødet med kunder, klienter, patienter, borgere eller interessenter.

Det kørende materiel har naturligvis en vis reference til den faste platform. Det er her, man gør holdt og får tanket op, får rengjort udvendig og indvendig, bliver vedligeholdt og tager nye ”rejsende” med. Vi kan se de rejsende som billedet på de medarbejdere, der er beskæftiget i virksomheden, og som kort efter indstigningen forventes at kunne agere, som om de har været ombord på toget i mange år og kender alle rutiner.

Naturligvis er det tilladt at fumle lidt med klippekortet eller rejsekortet, naturligvis kan man komme til at tage linje E, når man skulle tage linje A – men ikke ret mange gange. Hvor svært kan det være? Det hele står jo i ”manualen for nye rejsende”! Det er jo bare at tage det til sig, at læse manualen, aflæse sine omgivelser og så ellers se at komme ud af sporet i en vis fart.

Er billedet fortegnet? Ja, det er nok en smule overdrevet, men det fremmer som oftest forståelsen af pointen om, at systemer, der indføres i virksomheder, forventes at kunne regulere hverdagen for medarbejderne på en sådan måde, at virksomheden samlet set opnår en højere grad af effektivitet.

¹ I artiklen vil betegnelsen virksomhed blive brugt som synonym for både private og offentlige virksomheder, samt for non-profit organisationer, og organisationer i den offentlige sektor

ifli.dk

Nu er det ofte sådan, at virksomhederne gør sig store anstrengelser for at inddrage medarbejderne i udviklingen af nye systemer for at sikre sig, at den måde de udformes på er så tæt på hverdagens rutiner som muligt, så indførelsen vil foregå så enkelt som muligt.

Der nedsættes projektgrupper af mange slags for at belyse forskellige perspektiver i de nye systemer. Her skal vi huske at sige, at systemer ikke kun er it-systemer, software, skærbilleder og print. Et system kan meget bredt betragtes som en samling komponenter, der interagerer med hinanden, er organiseret efter bestemte principper og som tilsammen udgør et integreret hele.

Komponenterne kan dermed være mennesker, ting, manualer eller varer. Systemet kan så fx være udlevering af varer fra et lager, bogføring af bilag på kontoret, salg af varer i butikken eller pleje af patienter på sygehuset. Systemerne kan i den forstand være helt manuelle, eller der kan indgå teknologi som en af komponenterne. Ofte vil teknologien bestå af computere og andet hardware, men selve software-delen vil i sig selv også være teknologi.

Det smarte ved it-systemerne er, at netop "organiseringen efter bestemte principper" kan gentages på samme måde igen og igen. Det er faktisk definitionen på en teknologi: et mønster, der kan gentages.² Dermed kan styringsteknologien have hånd i hanke med, at tingene gøres efter reglerne, og at det udføres på samme måde hver gang. Det ligger i selve programmeringen af softwaren – den bliver i sig selv et usynligt samleband, hvor komponenterne indtastes.

Her har vi meget firkantet beskrevet grundlaget for at skabe den faste platform, hvorfra det kørende materiel kan tage afsæt. Når vi ser på togene, så er de også langt hen ad vejen defineret af systemer, og virker også i sig selv som systemer. Så selv om de udgør den fleksible del, der skal kunne vise forandringsparathed og imødekommenhed, så er funktionaliteten allerede defineret.

Hvis vi overfører perronen, togene og de rejsende til billedet af en virksomhed, så kan perronen betragtes som bygningerne, indretningen og den formelle organisering. Togene udgøres af de mere fleksible systemer, med hver deres funktionalitet, det kan fx som nævnt ovenfor være vareudlevering, bogføring, salg eller patientpleje. Endelig er de rejsende så de ansatte, der forventes at kunne tilpasse sig de eksisterende systemer plus selvfølgelig de løbende forandringer som sporarbejde, køreplansændringer, aflysninger, spareplaner for energiforbruget osv. Samtidig med at de forventes at møde kunder, klienter, patienter, borgere eller interessenter med en fleksibel, imødekommende og serviceorienteret tilgang.

² Niels Thyge Thygesen: Hvordan styringsteknologier gør ledelse mulig, kapitel i Dorte Pedersen (red.): Offentlig ledelse i managementstaten, Samfundslitteratur, 2007

ifli.dk

Umiddelbart tænker vi, at vi som rejsende kan sætte os ind i de krav der stilles til at skulle tilpasse sig nogle fast definerede systemer samtidig med at skulle være overordentlig fleksibel og parat til at tage imod nye forandringer. Det er netop det dilemma, som vi forsøger at antyde med overskriften "Mind the Gap".

Digmann og Sørensen³ betegner dette dilemma som skellet mellem systemledelse og hverdagsledelse, hvor systemledelse defineres som: "den form for ledelse, som udøves eksplicit i et kodificeret ledelsessprog." Her er der tale om skriftlighed og dokumentation, som kan overvinde tid og rum og dermed sikre en kontinuitet i handlingerne.

På den anden side er hverdagsledelse: "den form for ledelse, som udøves implicit og som er tavst indlejret." Her er det mundtligheden og mødet med den enkelte, der tæller. Her er det erfaringerne, der danner grundlaget for kontinuiteten, men de er ofte ikke dokumenteret, og derfor kan hverdagsledelse hverken ses som et system eller en styringsteknologi!

Vi har dermed både perron og tog som systemledelse og det at være rejsende (medarbejder) i det daglige som hverdagsledelse. Skellet mellem skriftlighed og mundtlighed, dokumentation og hverdagens erfaringer træder tydeligt frem. Det er i dette gab mellem systemets krav og hverdagens face-to-face at spillet om yderligere effektiviseringer finder sted.

Hvordan kan vi så "Mind the Gap"? Hvordan kan vi blive bedre til at håndtere dette dilemma mellem at ville indføre flere og bedre systemer, der (forhåbentlig) medfører større effektivitet og samtidig opretholde respekten for medarbejdernes behov for fleksibilitet i hverdagen på samme tid?

Vi kan som udgangspunkt konstatere, at vi ikke får færre systemer at skulle forholde os til – snarere tværtimod. Jo mere it-teknologien udvikles i dybde og gøres let tilgængelig via smartphones, tablets og laptops, jo flere systemer bliver vi tilbudt og jo større bliver forventningerne om at tage de nye systemer til os. Det gælder ikke kun i vores private sfære. Et tilsvarende pres opstår i virksomhederne, der dels ser effektiviseringsmuligheder, dels presses af kunder og borgere til at fremme tilgængeligheden til virksomhedens systemer.

På samme tid stiger forventningerne hos kunder og borgere til at blive behandlet som netop "mig" som person. Ikke blot som en kunde eller en borger, men som "MIG". Det skyldes ikke mindst, at vi netop via systemerne har så tilpas mange oplysninger om kunder og borgere, at de forventer, at vi

³ Annemette Digmann og Claus Sørensen: Dialog mellem ledelsesniveauerne – hvorfor er det så svært, www.lederweb

ifli.dk

som medarbejdere selvfølgelig ved, hvad vi behøver at vide og derfor ikke behøver at spørge så meget, men blot efterkomme netop mine ønsker – som vi jo forventes at kende til.

Systemledelse er på samme tid noget vi elsker at hade fordi systemerne registrerer alt muligt om os og vores adfærd, og samtidig forventer vi, at systemerne kan løse vores problemer, og nærmest gætte de ønsker vi har. Dilemmaet er, at vi på den ene side forventer, at systemledelse kan træde til, læse vores udfordringer og sørge for løsninger, mens vi på den anden side ønsker at kunne møde mennesker, der i hverdagsledelsen kan stille relevante spørgsmål, så vi sammen kan finde ud af hvor udfordringerne er, og hvordan de kan løses.

Selv om dilemmaet med systemledelse og hverdagsledelse ikke er nyt, så er det blevet større gennem de seneste år. Afstanden mellem perron og togets trinbræt er forøget væsentlig. Sommetider kan der ligefrem være tale om, at man som rejsende (medarbejder) må foretage et spring for at komme med toget.

Umiddelbart kunne det se ud til at være en skrue uden ende. Der er ikke noget, der tyder på, at den hastighed, hvormed nye systemer udvikles, vil blive nedsat, og heller ikke noget der tyder på, at kunders og borgeres krav til virksomhederne vil falde.

Mange virksomheder forsøger at udvikle systemer, der gør det muligt for kunder og borgere at tilgå systemerne på egen hånd – for dermed at kunne betjene sig selv. Vi kan i overført betydning sige, at kunder og borgere bliver inviteret indenfor som rejsende – men kun til næste station, så er der atter udstigning.

Det kan på mange måder ses som en god løsning. Dels kan man udvikle systemerne til at bedrive systemledelse, så det bliver systemer, der styrer systemerne, hvilket mindsker behovet for medarbejdernes indsats, dels kan man formode, at man mindsker behovet for hverdagsledelse, i og med at kunderne og borgerne betjener sig selv.

Der er formentlig også en del uhensigtsmæssigheder ved denne løsning, som man i den enkelte virksomhed må afveje med gevinsterne ved digitaliseringen i hver enkelt situation. Men umiddelbart ser der ud til at være lagt op til en god og effektiv løsning af "Mind the Gap".

Man kan naturligvis også være kritisk og påstå, at der blot er tale om en forskydning af udfordringerne fra medarbejderne som rejsende til kunder og borgere som rejsende. De rejsende vil i alle tilfælde stå overfor det samme gab, med de udfordringer det giver for, at de rejsende finder andre transportmidler hvis gabet synes uoverstigeligt og utilfredsheden bliver for stor.

ifli.dk

Selvfølgelig kan man da håbe, at nye systemer vil være smartere og enklere at gennemskue, og at udfordringerne løses ad denne vej, men vi vil i alle tilfælde stå overfor en øget kompleksitet.

Kan der være en anden måde, hvorpå vi kan nærme os dilemmaet mellem systemer og opretholdelsen af respekten for fleksibilitet i hverdagen?

Måske kan det hjælpe at træde et skridt tilbage og se på udviklingen i et større perspektiv?

Vi har fornylig genlæst artiklen af Peter Senge⁴, hvor han nedskriver sine tanker om hans samtale med Peter Drucker. Begge er de erfarne professorer indenfor lederskab og organisation og begge har de produceret en lang række bøger, teorier og modeller om emnerne. Det er derfor to meget vidende og erfarne forskere og konsulenter, der har udvekslet erfaringer om at lede forandringer i organisationer.

Vi skal ikke her gå i detaljer med artiklen, men i forbindelse med det dilemma vi behandler i denne artikel, er det interessant at se på følgende citat fra Peter Senge artikel: "Mange ledere er for utålmodige til at betragte den form for forandringer gennem 30-50 år, som Drucker beskriver - de er bekymrede for de næste 30-50 dage. Men hvis du er virksomhedsleder, er en af dine fundamentale opgaver at tænke længere frem end andre i virksomheden." ⁵

Almindeligvis antager vi, at vi nu er nået til informationsamfundet. At vi med andre ord har lagt industrisamfundet bag os og nu lever i et samfund, hvor internet og informationsteknologi er det toneangivende. Men her siger både Senge og Drucker, at det vi "på samme tid oplever, er en ny teknologisk bølge og et meget mere langsigtet fænomen - overgangen til en ny tidsalder. De fleste mennesker kalder det informationsalderen, men jeg tror, det er, fordi de blander den teknologiske overgang, der foregår, sammen med denne dybere overgangsfase." ⁶

Den nye tidsalder, som Drucker taler om, er en omfortolkning af den måde vi ser på vores samfund. Gennem de sidste mange hundrede år, har maskinerne været omdrejningspunktet for vores stræben efter at forbedre vores samfund. Det har betydet, at maskin-tangegangen er blevet en naturlig måde, hvorpå vi opfatter os selv, vores samfund og dets udvikling. Vi har fået en tendens til at ville måle, veje, regulere, forbedre og udvikle alting, som om der er tale om maskiner.

⁴ Peter M. Senge: En lære for forandringsledere, Ledelse i Dag, Nr. 44, s. 230-237, sommer 2001

⁵ Samme artikel

⁶ Samme artikel

ifli.dk

Ser vi det ind i det dilemma om "Mind the Gap" mellem systemledelse og hverdagsledelse som vi beskæftiger os med her, så er der måske alligevel håb om, at vi kan finde udveje?

Senge og Drucker mener, at vi i en den nye tidsalder må betragte virksomhederne som organismer, i stedet for som i industrisamfundet at betragte dem som maskiner. Det vil betyde mange og store ændringer, men blandt dem, der kan referere til vores emne i denne artikel er, at "naturen reparerer ikke systemer, der er gået i stykker. Naturen skaber det nye midt i det, der allerede eksisterer. I naturen starter tingene altid i det små og vokser som respons på gunstige betingelser og selvstyret energi. Ingen kontrollerer levende systemer, og deres udviklingsmønstre er altid karakteriseret ved overraskelse og heldige omstændigheder."⁷

Det bringer helt nyt lys over udfordringerne omkring systemledelse. I den nye tidsalder er der ikke tale om skriftlighed eller dokumentation for at sikre kontinuiteten. Her tales der om, at nye systemer skal starte i det små og lære sig at kunne styre sig selv. Samtidig er hverdagsledelsen den naturligste ting. Det er i sig selv ledelsen af sit eget og virksomhedens liv. I naturen kan effektiviteten ikke opnås ved at forcere tempoet.

Midt i vores maskinalder og maskintankegang synes vi at have glemt, at "fornyelses-processen i bund og grund er menneskelig og social. Den har været en del af os i årtusinder. Ligesom med naturlige processer er der grænser for, hvor meget hastigheden kan skrues op."⁸

Måske drejer "Mind the Gap" udfordringen sig ikke om gabet mellem systemledelse og hverdagsledelse, men om gabet i overgangen mellem to tidsaldre, og dermed om at lukke gabet mellem den nuværende metafor om en virksomhed som en maskine til en ny metafor om virksomheden som en organisme?

Den effektivisering, som mange virksomheder jagter, kan muligvis opnås på kort sigt ved at forøge og forbedre systemerne og systemledelsen, men meget kunne tyde på, at gabet til hverdagsledelsen vil bestå og måske endda blive større. Der ligger en vigtig erkendelse i, at fornyelsesprocesser er en menneskelig og social proces. Der er grænser for, hvor meget mere vi kan stramme kravene til, at vi som ledere og medarbejdere skal kunne følge med i den stadige oversættelse af kravene i gabet mellem systemledelsens øgede effektivitet og hverdagsledelsens face-to-face møde med andre mennesker. Mødet mellem mennesker og skabelsen af mening i sociale relationer foregår stadig, som det har gjort i årtusinder.

Jamen, hvordan kan vi så omlægge vores syn på "Mind the Gap"?

⁷ Samme artikel

⁸ Samme artikel

ifli.dk

Svaret er ikke enkelt. Der er som altid et hav af faktorer, der spiller ind og her er tiden den altafgørende. Vores opfattelse af samfundet, vores virksomheder og vores liv kan kun ændres i et meget adstadigt tempo. At vende tilbage til en opfattelse af os selv, som om vi levede i naturen, men nu på informationsteknologiens betingelser, er en svær øvelse – som måske slet ikke kan lade sig gennemføre.

I virksomhedsmæssig sammenhæng har Senge og Drucker ikke nogen hurtige løsninger, men vi får nogle gode råd, som i alle tilfælde kan ses som et træningsprogram for springet over gabet.

Drucker foreslår blandt meget andet, at vi må afvikle de eksisterende fremgangsmåder, også selv om de stadig synes virksomme. Det indebærer, at vi skal svække vores fokus på problemløsning, se udfordringer som muligheder og at vi bør satse på de få medarbejdere, der har begejstringen til at skabe noget nyt – i stedet for at fokusere på flertallet og på at ville skabe konsensus med alle.

Hvordan vi får skabt den nye metafor for virksomhederne er et åbent spørgsmål. Måske den igangværende debat om klimaændringer og en dermed ændret attitude til naturen kan fremme denne tænkning. Måske kan det hjælpe os på vej, at der gennem klimadebatten er opstået en ydmyghed i erkendelsen af, at ikke-viden ikke blot er viden vi endnu ikke har kunnet erkende, men at ikke-viden i stor udstrækning altid vil forblive ikke-viden, fordi: "Ingen kontrollerer levende systemer, og deres udviklingsmønstre er altid karakteriseret ved overraskelse og heldige omstændigheder."⁹

⁹ Samme artikel