

Sensemaking som ledelse

Sammenfattet af Erik Staunstrup¹

Sensemaking som ledelse giver i sig selv rigtig god mening og bliver praktiseret som meningskabende ledelse med inddragelse af medarbejdere og interessenter i beslutningsprocesser, orienteringer, implementeringsforløb, forandringsprocesser med meget mere.

Som altid står sensemaking over for nye udfordringer. Der må ske en stadig tilpasning af begrebet, så det kan leve op til de til enhver tid gældende opfattelser af, hvad der bør skabes fælles mening om og ikke mindst hvordan.

Vi vil i denne artikel se nærmere på de udfordringer, der opstår, når der indføres nye metoder i organisationerne, dels på grund af nye IT-løsninger, dels fordi teknologien i sig selv ændrer sig hurtigt i de kommende år. Den sociale intelligens er også et fokusområde, idet vi mere og mere har tendens til at fokusere på opdatering af egne systemer, opfyldelse af egne krav til jobbet og karrieren. Det udfordrer igen den såkaldte tilpasningsdygtige tænkning, der rummer et dilemma om, hvor langt man kan gå for at tilpasse sig, og hvornår man bør tænke nyt og bryde rammer. Endelig har vi i artiklen inddraget begrebet Design Mindset, der lægger op til, at vi som medlemmer i en organisation, bør frigøre os fra alle begrænsninger og tage fat på et fordomsfrit design af mulighederne. Vi ser nærmere på de kulturelle udfordringer, der ligger i dette.

Forståelsen af nye metoder

Med de mange nye it-teknologier følger også en ny opfattelse af tid, forstået sådan, at borgere, klienter og kunder forventer, at ting kan løses hurtigt og effektivt med de nye teknologier. Vi har tilsyneladende ikke længere brug for rygsække med en masse erfaringer. I øjeblikket ser det ud til, at udviklingen går i retning af, at vi hurtigt skal kunne skabe overblik og beslutte. Det kan se ud til at blive en ny form for "survival of the fittest"

Når vi i situationen ser på erfaringer og baserer os på dem, så ser vi tilbage i fortiden og reflekterer over hvad der gik godt, og hvad vi har lært af vores handlinger. Det kan vi naturligvis ikke undgå at basere vores handlinger på, men fokus kræves mere og mere at være fremadrettet: Hvordan vil du løse de nye udfordringer?

Vi kan dog ikke se bort fra, at vi skaber vores legitimitet i organisationen i forhold til de handlinger vi har gennemført tidligere, og dermed de erfaringer vi bærer med os. Dermed kan tidsperspektivet ses sådan, at vi skaber nye ting på baggrund af erfaringer, fremfor at skabe noget, der er grundlæggende nyt – det bliver til cirkler i tidstænkning. Idet vi baserer vores planer for fremtiden på vores erfaringer fra fortiden.

Et eksempel på en ny metode for opsamling og systematisering af erfaringer fra fortiden er indførelsen af robotter. Som eksempel kan nævnes robotter inden for medicin – fx Dr. Watson² – der kan svare på

¹ Artiklen er skrevet med udgangspunkt i inspiration fra IFLI – mødet: Middag med Mening 20. september 2017.

spørgsmål ud fra erfaringer og evidens i en database – men ikke har nogen fornemmelse af det menneske den står overfor. Det vil med andre ord sige, at der er tale om ren meningsdannelse (viden – epistemologi), der mangler en fornemmelse af det at være menneske (væren – ontologi).

Indtil videre bygger robotter på entydighed i forhold til at kunne skabe så rationelle svar som muligt – frem for den mangetydighed, der opstår blandt mennesker, når tilstedeværelse forstået som en væren blandt mennesker også spiller ind. Her er stadig brug for den menneskelige dømmekraft, selvom robotter, databaser og automatiserede rutiner kommer til at præge hverdagen. Sensemaking er ikke kun et spørgsmål om at have eller skabe tilstrækkelig viden.

Vil det øgede fokus på tid og på egen udfoldelse inden for de rammer, der blandt andet skabes med udgangspunkt i den nye teknologi, medvirke til, at vi som enkeltindivider skaber en grundlæggende form for selvledelse hvor vi også kan tage vores egen væren med i betragtning? Bliver ledere så overflødige?

Ledelsesopgaven vil givetvis ændre sig når der opstår mere nye former for selvledelse. Men det vil formentlig stadig gælde, at selv højtuddannede medarbejdere, der kan håndtere deres egen viden og væren, stadig har brug for ledelse, der skal kunne ”blende” udførelsen af virksomhedens opgaver med medarbejdernes egne muligheder for at tilrettelægge arbejdet. Måske kan der som model for en sådan ”blending” være god inspiration at hente i jazzmusik, hvor man skiftes til at tage over og give sit eget instrument fuldt ud? Denne form for improvisation burde kunne give god inspiration til at skabe en ramme for videnarbejde.

Videnarbejdere efterspørger en anden form for ledelse, der netop kan minde om improvisation. Dels skal arbejdet kunne give mening i form af deltagelse i selve processen med at skabe mening og være med til at beslutte, og meget ofte at beslutte på egen hånd. Dels efterspørges der paradoksalt nok også en ramme, hvor magtpositionen for lederen fremstår mere tydeligt. Det, at lederen tør tage magten på sig. Det, at skulle ansætte og fyre, tage ansvar for budget, udstikke retningslinjer mm. Kort sagt det, at lederen tør ”træde ind i cirklen”.

Balancen er hårfin, men en fortsat markering af at turde sætte rammer, invitere ind til deltagelse og endelig at overlade store felter til egne beslutninger vil stadig være et brugbart udgangspunkt for ledelse som sensemaking.

Social intelligens

Medarbejdere har helt forskellig meningsdannelse, men alle bør samtidig også vide, hvor vi er på vej hen – alle bør bidrage til dannelse af kultur, der kan afspejle de værdier, som organisationen ønsker at stå for i sine omgivelser.

Kultur virker begge veje, sådan at forstå at kulturen dels er med til at danne rammerne for organisationen, dels kan virke som selvjustits, sådan at medarbejdere, der arbejder på en specifik sag, hvor der skal træffes beslutninger, spørger sig selv: ”Hvordan er det nu vi er? Hvordan ønsker vi at blive set på udefra?” Det er

² <http://politiken.dk/oekonomi/art5636887/Pilotprojekt-Doktor-Watson-er-blevet-ansat-p%C3%A5-pr%C3%B8ve-som-kr%C3%A6ftl%C3%A6ge-p%C3%A5-Rigshospitalet>

vigtigt at alle i hverdagen kan have denne form for social intelligens, og selv kan træffe beslutninger i overensstemmelse med kultur og værdier

Bagsiden af medaljen kan blive, at mange medarbejdere så at sige "skaber alt for meget mening ud fra deres eget job". Der er tale om mening, som ofte bliver en overfortolkning af, hvad vi som organisation bør leve op til. Dermed risikerer medarbejdere at knokle helt utroligt mange timer, for at opnå det mål, som de selv har fortolket sig frem til. Hvis man ikke som leder "trækker baglæns" risikerer man at krænke og svigte medarbejderne med det høje engagement. Som leder bør man være med til at definere: "Hvornår stopper arbejdet?" I praksis kan det være svært, idet et arbejde for mange videnarbejdere ikke blot er et arbejde – det er også en stor del af identiteten.

Der er ifølge Susanne Ekmann et spil mellem autoritet og autonomi, sådan at forstå, at videnarbejdere gerne vil have friheden til at kunne udfolde sig, men også samtidig efterspørger ros og anerkendelse fra autoriteterne. I praksis bliver der tale om, at der ofte hersker uafklarede succeskriterier for at muliggøre nytænkning og selvstændighed. Det er på samme tid også en form for svigt i forhold til, hvad man med rimelighed kan forlange af medarbejderne.³

Virksomheder har naturligt nok meget forskellige kulturer og værdier og dermed også en meget varierende grad af social intelligens, der kan gribe regulerende ind i hverdagens udfoldelser og ipgaveløsninger.

Som leder og medarbejder drejer det sig om at finde en virksomhed/organisation, hvor man passer ind i forhold til kultur, værdier og engagement. Ofte stiger kravene til effektivitet og produktion over tid, eller fokusområderne ændrer sig, opgaverne omdefineres, afdelinger lægges sammen, ledere udskiftes og der kommer nye visioner og politikker. Derfor må man løbende bedømme om man "passer ind" i den sensemaking, der skabes i virksomheden/organisationen. Man kan vælge at gå på kompromis med de nye krav og tilpasse sig, eller søge nye græsgange.

Tilpasningsdygtig tænkning

Hvis man vælger at tilpasse sig de nye vilkår, bør man også give sine etiske overvejelser en ekstra tanke – kan jeg stadig se mig selv i spejlet efter den nye tilpasning? Kan jeg levere den kvalitet arbejde jeg er tilfreds med og stolt over? Eller er det bare et spørgsmål om, at jeg tilpasser mig for at beholde jobbet?

Hvis man fx står overfor patienter/klienter/borgere, og ikke føler man kan tilbyde de muligheder, man egentlig godt ved, der bør tilbydes, skaber det er dilemma i forhold til tilpasning:

- Er fx 10 minutter til den enkelte borger i hjemmeplejen rimeligt? Her kan man som hjemmehjælper vælge at "lægge ansvaret opad", så man selv slipper for det dilemma. Til gengæld bliver det så et spørgsmål om lederen også kan lægge ansvaret opad, eller om vedkommende selv står med ansvaret.
- Ser vi på fx en læge på sygehuset, så har hun ikke samme mulighed og står selv med ansvaret og det etiske dilemma.

³ http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8061/Susanne_Ekman.pdf?sequence=1

Anderledes er det, hvis vi kender rammen, så kan vi forholde os til den og bruge den. Fx havde en psykolog tidligere 5 timer som ramme for rådgivning og hjælp i forbindelse med en opstået krise hos en klient. Det giver mulighed for at tilrettelægge efter situationen, og oftest blev alle 5 timer ikke anvendt. I dag er det psykologens eget skøn over, hvor meget tid der skal afsættes til at hjælpe den enkelte. Det giver et øget pres og fjerner fokus fra at hjælpe klienten til at fastlægge omfanget.

Dilemmaet mellem at klarlægge udfordringen inden fastlæggelse af forløbet vs faste forløb hvor udfordringen så skal passes ind, fører videre til diskussionen af, hvorvidt det er vigtigt at forandre først og forankre bagefter vs at forankre først og forandre bagefter.

Som dagligdags eksempler på at forankre først kan nævnes:

- "At sove på det"
- Orienterer og indbyder medarbejderne til dialog
- Forståelse af "hvad jeg står i"
- Når man ved, at der kan komme ændringer

Jonathan Løw fokuserer i sin artikel om hvad man skal kunne som leder i 2020⁴ på, at det er vigtigt at være forandringsskabende. Her er fokus på hvilke kompetencer man bør være i besiddelse af, for at kunne være med i spillet og blive taget alvorlig som leder i fremtiden. Andre forfattere, som fx Sverri Hammer og James Høppner⁵ – udfolder Weicks tanker, hvor mantraet er, at det er vigtigt at forankre først, for derefter at kunne forandre. Vi må først vide hvor vi er, hvad vi foretager os her, inden vi kan gøre os tanker om, hvordan vi kommer videre. Måske ligger en del af svaret på dette dilemma om tilpasningstænkning i at være mere bevidst om at skabe sig et flydeanker, der dels stabiliserer kursen, dels tillader en fortsat forandring?

Søren Schultz Hansen⁶ skriver om de unge og deres tiltidværelse som en ny form for tilstedeværelse. Ordspillet stammer fra den ontologiske skelnen mellem tid og rum. I rummet er man tilstedeværende, mens man i tiden er tiltidværende, hvilket for de unge betyder, at man svarer så hurtigt som muligt på de henvendelser, man modtager på sin mobiltelefon. Det, at vise at man kan svare hurtigt og være tiltidværende, er med andre ord et nyt udtryk for at være tilstedeværende.

Unge ser forandring som et vilkår. Deres måde at reagere på er måske et udtryk for, at de kan ses som mere robuste i forhold til forandringer? De vil måske ikke lade sig forandre, men forankrer sig i en løbende tiltidværelse? Måske har de opskriften på, hvordan man bedst anvender et flydeanker i praksis?

Skal man gå på kompromis, hvis ikke den øverste ledelse er lydhor overfor nye tiltag? Skal man walk the talk – sådan som den øverste ledelse taler, eller skal man talk the walk i forhold til egne udsagn?

⁴ <https://www.mm.dk/artikel/det-skal-du-kunne-paa-arbejdsmarkedet-i-2020/>

⁵ Sverri Hammer og James Høppner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur, 2014.

⁶ <https://www.dr.dk/nyheder/indland/forsker-om-vores-mobiladfaerd-de-fravaerende-er-naeraerende-et-andet-sted>

Måske kan sensemaking i sig selv være det flydeanker, vi her ser som et muligt udgangspunkt for at komme videre i dilemmaet. Tanken med meningsskabelse er, at man bør huske at skabe mening på en sådan måde, så der skabes billeder af en ønskværdig fremtid.⁷

Design Mindset

Med skabelsen af et Design Mindset sættes forskellen op mellem kulturen på organisationsniveau og på individniveau.

Fx kan forskelle i opfattelse af tid være en væsentlig del af de kulturelle forskelle. Et eksempel kan være, at det for inden for retspsykiatrien kan være svært at skabe mening om arbejdet med at udarbejde personundersøgelser i forhold til styrelse og ministerium, der har en opfattelse af, at en sådan kan udføres på ganske kort tid. Men når man fører parterne sammen, ved at indbyde anklagerne til orientering om retspsykiatri, og på den måde ser hinandens udfordringer i processen, så sker der en fælles meningsdannelse, der fører til en rationel, fremtidig tilgang til tidsfrister for personundersøgelser.

Design Mindset kan også opnås ved at rekruttere medarbejdere ind i organisationen fordi de tør begå fejl – fordi de er nye og uimponerede over organisationens opgaveløsning. Her drejer det sig om, at de ansatte er i stand til at kunne tage rygsækken med erfaringer og fordomme af – eller i det mindste ikke at lade sig tynde af vægten.

Udfordringen er ofte, at man som leder og medarbejder ikke tør skille sig ud ved at bryde de eksisterende normer og arbejdsgange og dermed stille sig et sted, hvor man ikke er sikker. Her kan der være behov for øget anerkendelse og sensemaking i forhold til, at det er ok, hvis det ikke bliver til noget (men heldigvis er tiden aldrig spildt – man har altid lært noget).

En anden måde at fremme Design Mindset kan være at give frihed til at eksperimentere inden for arbejdstidens rammer. Man kan fx afsætte et bestemt antal arbejdstimer hver uge, hvor medarbejderne ikke skal beskæftige sig med et egentlige arbejde, men skal eksperimentere med nye løsninger og tilgange.

Man kan sige, at der er tale om en planlagt løssluppenhed. For videnarbejdere som fx programmører, vil det være oplagt at få lov til at eksperimentere med egne ideer. For mere rutineprægede opgaver vil det kræve en del mere overtalelse at få igangsat processen. Ikke mindst fordi arbejdspresset ofte er så stort, at man som medarbejder frygter, at ens arbejdspekkel bare bliver større, jo mere tid man bruger på at eksperimentere.

Det kan være op ad bakke at forsøge at etablere Design Mindset som en ny måde at skabe sensemaking for en ønskværdig fremtid. Det kræver, ud over skabelse af uortodokse løsninger, at man som leder er i stand til at skabe en fælles mening om helt nye tanker og løsninger – men det kræver at vi tør prøve...

⁷ Kenneth J, Gergen, Social konstruktion, Dansk Psykologisk Forlag, 2005

Forsøg på konklusion

Vi må ved afslutningen af denne artikel konstatere, at sensemaking som ledelse stadig og måske i stadig stigende grad er en væsentlig del af det at være leder. Vi mener også at kunne konstatere, at sensemaking til stadighed skal justeres efter udviklingen i omgivelserne.

Ser vi på de nye metoder og tilgange, der følger med den nye teknologi, kan vi konstatere at en fortsat markering af at turde sætte rammer, invitere ind til deltagelse og endelig at overlade store felter til egne beslutninger stadig vil være et brugbart udgangspunkt for ledelse som sensemaking.

Den sociale intelligens, der ofte udtrykkes i kultur og værdier må vi løbende bedømme, for at kunne afgøre om vi "passer ind" i den sensemaking, der skabes i virksomheden/organisationen. Man kan vælge at gå på kompromis med de nye krav og tilpasse sig, eller søge nye græsange.

En kreativ håndtering af tilstedeværelse og tiltideværelse kan i sig selv være en måde, hvorpå man kan udøve en tilpasningsdygtig tænkning. Måske kan sensemaking i forbindelse med nye opfattelser af tid og sted i sig selv være det flydeanker, der kan gøre, at vi kan forankre os, før vi forandrer os? Hvis det er tilfældet, så kan det være et muligt udgangspunkt for at komme videre i dilemmaet om enten at tilpasse sig eller søge nye udfordringer.

Endelig er Design Mindset en ny måde, hvorpå man kan skabe sensemaking for en ønskværdig fremtid. Det kræver, ud over skabelse af uortodokse løsninger, at man som leder er i stand til at skabe en fælles mening om helt nye tanker og løsninger – men det kræver at vi tør prøve... og det er vel i sidste ombæring humlen i det hele – sensemaking drejer sig om at prøve sig frem og være parat til hele tiden at sætte nye standarder for skabelse af mening.