

Essay

MYTER DER SKYGGER FOR INDSIGT OG HANDLEMULIGHEDER

- LEDERENS HÅNDTERING AF TABSMYTER

Publiceret: 19. september 2022

Af: Peter Jespersen

Ledere og andre beslutningstagere bør være opmærksom på de tabs-, offer- og forfaldsmyter, der måtte være i en organisation. Disse tabsmyter kan være sejlivede og kræver løbende opmærksomhed og håndtering, fordi de ofte står i vejen for udvikling og tilpasning i organisationen. I artiklen vil jeg advokere for en multiteoretisk tilgang til den ledelsesmæssige håndtering af myterne. En håndtering som består i dels at facilitere meningskabelse og arbejde med at udvikle organisationens modenhed, dels at arbejde med databaseret ledelse. Lederen må imidlertid ikke glemme at anerkende den angst og frustration, der i mange tilfælde ligger bag disse myter.

I forbindelse med overenskomstforhandlinger på det offentlige arbejdsmarked kommenterede journalist Jarl Cordua udviklingen i forhold til den forrige forhandling i 2013 således:

LOCKOUTEN I 2013 BLEV ET ENTYDIGT NEDERLAG TIL LÆRERNE, OG DE HAR DYRKET NEDERLAGET LIGE SIDEN MED EN PATOS OG SELVFORSTÅELSE, SOM LEDER TANKERNE HEN PÅ SERBERNES FORHOLD TIL DET TABTE SLAG PÅ SOLSORTESLETTEN I KOSOVO I 1389. MAN HÆNGER LIGESOM FAST I, AT EN STOR URETFÆRDIGHED OVERGIK ÉN, OG INTET BLIVER GODT, FØR DET BLIVER GJORT OM IGEN. (CORDUA 2018)

Beskrivelsen fik mig til at tænke på bogen "Søren og Mette i benlås" (Mathiasen 2017), og hvilken betydning denne og lignende myter har i organisationer. Som underviser på diplom i ledelse hører jeg ofte fra studerende om disse myter og historier, som jeg i denne artikel med

en fællesbetegnelse vil kalde tabsmyter. Myterne dækker over tab, svigt, at se sig selv som offer, samt myter om forfald. Ovennævnte historie er en af mange, specielt fra den offentlige sektor. Tabsmyterne har det tilfælles, at de tit handler om en udvikling fra det bedre til det værre. Historierne handler om nedskæringer, 'djøficering', en stigende forandringstakt som umuliggør faglig dybde og kvalitet, stigende kontrolregime, konkurrencestaten som ødelæggende, umulige arbejdsvilkår m.v. Det sprog og de ord, der anvendes i myterne, er ord som "vi er blevet pålagt", "nedskæringer", "skjult spareøvelse", "Kvalitetsforringelser", "skære ind til benet" og lignende beskrivelser.

Formålet med denne artikel er dels at undersøge myten som begreb og fænomen. Desuden vil jeg ud fra forskellige vinkler prøve at forklare myternes funktion og vedholdenhed, men også skitsere en række muligheder, som ledere kan anvende for at håndtere disse tabs- og forfaldsmyter.

POINTEN I ARTIKLEN ER, AT LEDEREN MÅ TAGE LIVTAG MED DISSE MYTER SAMMEN MED PERSONALET, HVIS DER SKAL SKABES ET STØRRE LEDELSESRUM OG STØRRE ARBEJDSGLÆDE.

Det er min hypotese og præmis, at disse tabs- og forfaldsmyter virker som en begrænsende faktor i forhold til lederens muligheder for at lede og facilitere udviklingsprocesser. Desuden er det også min præmis, at tabs- og forfaldsmyter virker negativt ift. det psykiske arbejdsmiljø. Det er ikke min intention at bidrage til en politisk normativ debat – blot argumentere for at fortællinger i organisationer ikke nødvendigvis rummer hele sandheden og at en nuancering af disse er vigtig. Myterne er betragtet fra en ledelsesposition, og jeg har således ikke behandlet de mulige tabsmyter, som ledere gør brug af, set fra et medarbejderperspektiv.

Det er min antagelse, at myterne besværliggør den ledelseskommunikation, der skal sikre, at alle i organisationen arbejder optimalt ift. kerneopgaven, idet fokus flyttes fra borgernes behov til interne medarbejderrelationer og magtforhold i organisationen.

Det er ikke min hensigt at udvise manglende respekt over for de organisationsmedlemmer, som føler sig pressede i hverdagen. Mit udgangspunkt og præmis for det følgende er blot, at myterne kan diskuteres og nuanceres for at skabe nye handlemuligheder. En af pointerne er netop, at årsagerne til at myterne opstår og lever, skal tages alvorligt.

MYTEN SOM BEGREB OG FÆNOMEN

Ordet myte har forskellige betydninger og bruges i mange forskellige sammenhænge. I religionsvidenskab taler man blandt andet om skabelsesmyter. Fra den klassiske græske filosofi findes modsætningen mellem mythos og logos, som udviklingen fra de folkelige hverdagsforklaringer til de sande historier. I denne artikel vil jeg bruge en forståelsesramme fra organisationsteorien. Det handler om, hvorledes man kan beskrive organisationer, ikke blot på baggrund af deres formelle struktur, hierarki, arbejdsdeling og kommunikation, men også på baggrund af organisationskulturen og de understøttende myter (Christensen og Molin 1983 s.185). I denne betydning fungerer myten som en hverdagsforklaring, en selvstændiggjort årsag/virkningssammenhæng, som postulerer en udlægning af årsagen til dagligdags fænomeners opståen eller undergang (ibid. s. 186). Således kan myter forstås som: "en fælles, ureflektet hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm - og således legitimerer handlingsvalg og reproducerer det dominerende kulturelle mønster" (ibid. s.187). Det er denne definition af begrebet, jeg vil bruge i det følgende. Kernen i definitionen er det ureflektede.

MYTEN ER UREFLEKTERET, NÅR DEN IKKE BLIVER MØDT MED NYSGERRIGHED OG UÆRBØDIGE SPØRGSMÅL I DAGLIGDAGEN.

Det er ikke alle myter, der nødvendigvis begrænser udvikling og gør det svært at lede udvikling og forandring. Jeg vil derfor have fokus på de myter, jeg ovenfor med en fællesbetegnelse kalder *tabsmyter*. Disse myter dyrkes og fortælles ofte med en patos og en vedholdenhed, der umuliggør refleksiv dialog på arbejdspladsen. Når myterne tager karakter af konspirationsteorier, giver organisationen snæversyn, hindrer nye perspektiver, hæmmer eller umuliggør kreativitet og innovation, disciplinerer organisationens medlemmer, kun giver mulighed for en snæver diskurs, giver grobund for dårligt psykisk arbejdsmiljø, ja så er det på tide, at lederen træder i karakter og insisterer på en dialog om myterne. Hvorledes myterne opstår, redegøres der for senere i artiklen.

TYPER AF FORFALDS OG TABSMYTER

I forbindelse med undervisningen på diplom i ledelse har jeg oplevet, at der på tværs af fag og temaer træder en række problemstillinger frem, som er vigtige for de studerende i deres daglige ledelse. Det drejer sig blandt andet om medarbejdere, der opfattes som demotiverede, modstand mod forandringer og magtkampe mellem medarbejdere og ledelse. I denne forbindelse beretter de studerende ofte om fortællinger om, hvorledes organisationen ifølge medarbejderne fungerer, og hvorledes verden i det hele taget er skruet sammen. Fortællingerne lever og genfortælles af en bred kreds af organisationens medlemmer. Mange af disse fortællinger har karakter af myter, til tider af konspirationsteoretisk karakter. Det har undret mig, at kun meget få af disse myter handler om sejre, fremgang og succes, men meget ofte om forfald og tab. Når man undersøger myterne, kan det også undre, at en række af dem genfortælles, ikke blot af organisationens medlemmer, men også af faglige organisationer og nogle forskere. Blandt andet ud fra mine samtaler med studerende og den offentlige debat, har jeg identificeret 5 typer af grundlæggende antagelser, der ligger bag myterne.

Antagelsen om at det var bedre i gamle dage

En af de mest gennemgående historier i den offentlige sektor er myten om *løbende nedskæringer og stadige forringelser af arbejdsforhold i sektoren*.

Det er en del af fortællingen om de løbende nedskæringer i den offentlige sektor, at der engang var flere ressourcer og bedre tid til at producere velfærd. I denne forbindelse sker der en romantisering af fortiden – de gode gamle dage. *Dengang* der var tid til omsorg, *dengang* vi var i bund med sagsbehandlingen, og *dengang* der var tid til at forberede sig til undervisningen. *Dengang* der var sikkerhed i ansættelsen og ingen krav om kontrol og dokumentation. Denne idyllisering indeholder som oftest en helt ukritisk forholden sig til fortiden uden nuancer og kritisk syn på tal og data, f.eks. at det offentlige forbrug stiger, eller at der er flere offentlige ansatte end for 20 år siden.

Den stigende forandringstakt

Mange ansatte medarbejdere og ledere oplever, at forandringer i organisationer sker i en stigende takt. Denne forestilling lægges også ukritisk til grund i mange forskningsartikler inden for ledelse. Er det faktisk således, at forandringer i dag sker hurtigere end for en generation siden? Hvordan måles forandningsbegrebet, og hvad dækker en sigende takt over? Bag antagelsen, som tit fortælles i samme åndedrag som antagelsen om de gode gamle dage, findes et ønske om fred og ro til at få nye procedurer og arbejdsgange implementeret, inden nye forandringer pålægges den fagprofessionelle.

I bogen "Mindernes land" stiller Henrik Dahl et stort spørgsmålstegn ved denne antagelse (Dahl 2004). Han beskriver i bogen, at hans mormor blev født 18. maj 1903. Da hun blev født var Chr. IX konge, kvinder havde ikke valgret og Sønderjylland var tysk. Flyvemaskinen, plastic, køleskabet og penicillin var ikke opfundet. Da hun var på hans alder, ved afslutningen af anden verdenskrig, kunne hun se tilbage på to verdenskrige, fire forsvundne imperier, den russiske revolution samt Holocaust. Henrik Dahl kan som midaldrende i 2004 se tilbage på en, ifølge ham, mere rolig evolutionær udvikling, der har skabt en utrolig velstand. Udfordringen er, ifølge Dahl, at hvor mormor-generationen generelt betragtede deres fortid som dystre og fremtiden som lys, da de var midaldrende, er det omvendt i dag, hvor der i mange kredse hersker en fremtidspessimisme og en romantisering af fortiden.

Forestillingen om den ideelle organisation uden paradoksale krav

Mange af mine studerende fortæller om, at organisationen har svært ved at håndtere paradokset om ressourceknaphed og antagelsen om, at politikeres økonomiske prioriteringer ødelægger muligheden for at yde en god faglig indsats. Det bygger på en tro på, at det er muligt at skabe en organisation med tilstrækkelige ressourcer og fred og ro til at arbejde, hvis bare politikerne ville tænke sig om. Lotte Lüscher, som forsker i paradoksledelse, mener, at modsætninger og paradokser er et vilkår i organisationer. Hun skriver blandt andet:

En forudsætning for at kunne bevare handlekraften, når tingene bliver komplekse, er, at du helt accepterer, at mange af disse problemstillinger IKKE er topledelsens eller politikernes forsøg på at smide ureflekterede bomber ind i din hverdag. Det

er heller ikke et udtryk for, at "den ene hånd ikke ved, hvad den anden laver", eller et spørgsmål om manglende faglighed. (Lüscher 2013)

Sagt på en anden måde er tanken om en offentlig organisation med tilstrækkelige ressourcer og uden paradokser en myte om det forjættede land, en antagelse som ikke har hold i virkeligheden, og den er måske et udtryk for drømmen om *dengang*, da der ikke skulle prioriteres - en fortid som aldrig har eksisteret. Myten er et udtryk for, at man ser sin verden udelukkende ud fra et fagligt styringsrationale og overser, at der er bureaukratiske, humanistiske og NPM-rationaler på spil på samme tid (Lerborg 2010). Myten overser den kendsgerning, at selvom behovet for offentlige velfærdsydelser er uendelige, så er ressourcerne altid knappe.

Antagelsen om den uskyldsrene fagprofessionelle uden egeninteresse som offer i en magtkamp

Det er svært at nuancere/stille spørgsmål til myten om den fagprofessionelle uden egeninteresse, læreren eller pædagogen som den uegennyttige kaldsstyrede medarbejder. Professor Ove Kaj Petersen har i en artikel i Information taget springet og stillet netop dette spørgsmål, hvor han nævner:

Det er også derfor jeg har søgt at rejse en debat om, hvornår de faglige organisationer varetager deres medlemmers interesser, og hvornår de påtager sig et ansvar for velfærdsstaten som sådan. Linjen er selvfølgelig svær at trække. Og der er mange eksempler på, at læger og sygeplejersker og andre professioner argumenterer for deres egne interesser, men skjuler deres hensigt bag hensynet til patienter og andre borgere. (Petersen 2016)

Magten og egeninteressen er ofte den skjulte elefant i rummet. Elefanten som handler om magtspil, tabere og vindere. De offentlige professioner dyrker ofte myten som tab – ude af stand til at levere et anstændigt velfærdsprodukt, men bag offermyten ligger i virkeligheden også tabte arbejdskampe – der skal leveres mere for mindre. Myten, om at nedskæringerne i en given sektor går ud over borgerne, er et stråmandsargument for en legitim magtkamp, der

er svær og måske også uskøn at udstille, og derfor bliver tabsmyterne mere spiselige. Ove Kaj Petersen kalder denne position for populisme hos de faglige organisationer (Pedersen 2018)

Om NPM og kontrol som ødelæggende for den offentlige sektor

”Vi bruger alt vores tid på at dokumentere og teste”. ”Dokumentationskrav er et udtryk for mistillid til de fagprofessionelle”. NPM kædes i mange udgaver af myterne også sammen med myten om de kolde hænder – den nye horde af DJØFere, som tager pladsen for de varme hænder i kommunen eller regionen. NMP beskyldes løbende for at fratage de offentligt ansatte arbejdsglæde og motivation ved at rette fokus mod ligegyldige processer og delmål og kontrol i stedet for mod kerneopgaven og selve arbejdet med borgerne inden for områder som skole, det sociale område, jobcentre, sygehuse, plejesektoren, forebyggelse, pædagogisk arbejde med mere.

Tina Øllgaard Bentzen nævner i sin Ph.d., at tillid og kontrol skal i parterapi (Bentzen 2015). Hun redegør for, at tillid og kontrol ikke nødvendigvis er hinandens modsætninger. Hun peger i sin forskning på, at der er behov for, at medarbejderne inddrages i planlægningen af kontrollen på et langt tidligere tidspunkt.

Hvad angår den generelle antagelse om NPM som en skadelig faktor for udøvelse af faglighed i det offentlige har Jacob Torfing en mere nuanceret tilgang til NMP. I en artikel i ”Folkeskolen” nævner han:

Der har været gode ting ved New Public Management. Mange medarbejdere har faktisk været glade for at få klare mål for arbejdet, og det er bestemt en fordel for samfundet, at de offentlige budgetter overholdes. Men man kan tydeligvis ikke løse samfundets problemer alene med udlicitering og konkurrence. Når flere benchmarks og læringsmål ikke virker, hvor skal den offentlige sektor så gå hen, når den står i et krydspres om at levere mere for færre penge? (Torfing 2018)

HVORFOR OPSTÅR DISSE TABSMYTER?

Jeg vil i det følgende først gennemgå tre forskellige teoretisk begrundede forklaringer på myternes styrke, dernæst advokere for en eklektisk tilgang til den ledelsesmæssige håndtering af myterne.

Man kan forklare disse myter isoleret ud fra forskellige teoretiske vinkler.

MAN KAN UD FRA (1) EN NARRATIV POSITION SE MYTEN SOM EN MENINGSSKABENDE HISTORIE, UD FRA (2) EN PSYKODYNAMISK VINKEL SE MYTEN SOM EN KOLLEKTIV FORSVARMEKANISME – EN UMODEN REAKTION, ELLER (3) UD FRA TEORIERNE OM KOGNITIV BIAS SE MYTEN SOM EN SAMLING AF FEJLSKØN ELLER MANGLENDE DATA.

Isoleret kan disse teorier kaste lys over fænomenet, men som jeg senere skal beskrive, er det i et samspil, at de giver et komplekst billede af, hvad der er på spil af dynamikker og sprogpil.

Den narrative vinkel på myter

I den konstruktionistiske tradition har sproget den virkelighedsskabende kraft, hvor det er de narrative meningshistorier, som skaber og understøtter livet, samspillet og fællesskabet i organisationen (Nielsen 2006). Mennesket bruger fortællinger til at skabe sammenhæng og orden i vores forestillinger om os selv og vores omverden. Vi anvender altså fortællinger til at skabe mening og sammenhæng i en kompleks og sammensat virkelighed. Hvis man ser myterne som narrativer, som understøtter meningsskabelse, giver det mening at tale om at enkelte, eller grupper af medarbejdere, er fanget i problemhistorier om deres muligheder for at bidrage til kerneydelsen. Løsningen vil i så fald være, at lederen gør brug af metoder fra den narrative værktøjskasse, som kan skabe en mere nuanceret fortælling og dermed skabe grund for nye handlemuligheder.

Med den narrative vinkel som forklaringsmodel er tabs-, forfalds- og offermyter en meget unuanceret måde at forstå verden og sig selv på. Myterne kommer til at fungere som et greb, der fastholder bestemte syn på magt og rettigheder. Ofte har jeg hørt talemåder og udsagn i retning af: "Hvis vi skal levere bedre ydelser eller servicere flere borgere, skal vi naturligvis have

tilført flere ressourcer". Her italesættes en udfordring som et dilemma, der udelukker muligheden for innovative handlinger og effektivisering og omorganisering af arbejdsgange. Organisationskonsulent Michala Schnoor kalder dette en selektionsproces og beskriver det som et grundvilkår – ikke nødvendigvis et problem:

*Den helhedsforståelse eller entydighed, som vi skaber i den historiefortællende proces, har således en pris: En stor del af den levede erfaring bliver ikke set eller indskrevet som betydningsfulde elementer i fortællingen. I et narrativt perspektiv er denne selektionsproces et grundvilkår og ikke nødvendigvis et problem – når blot, vi er opmærksomme på, at det er dét, der sker. Det er vi bare ofte ikke!
(Schnoor 2016 side 4)*

Den psykodynamiske vinkel

Man kan vælge at se myterne som et udtryk for kollektive forsvarsmekanismer, som et forsvar mod en virkelighed og en kompleks verden, som kan være svær at håndtere. Grupper, der løbende genfortæller tabs-, offer- eller forfaldsmyter uden nuancer, vil ofte befinde sig i det som W. Bion kalder en grundantagelsesgruppe, hvor man ved hjælp af kollektive forsvarsmekanismer håndterer den angst og frustration, de oplever, i forhold til omverdenens krav og forventninger (Bion 1961). Her nævner Bion tre slags grundlæggende antagelser med tilsvarende mønstre; afhængigheds-mønstret, pardannelses-mønstret og kamp/flugtmønstret (Ibid.). Afhængigheds-mønstret afstedkommes af antagelsen om, at "Vi er samlet for at lade os lede, eller for at blive støttet af en leder eller frelser". Pardannelses-mønstrets grundlæggende antagelse er, at "Vi er samlet i det fælles håb, der knytter sig til pardannelse" - forelskelse, parring, avl, reproduktion og måske tilsynekomsten af en frelser. I kamp-flugtmønstret går antagelse ud på, at "Vi er samlet for i fællesskab at bekæmpe eller flygte fra noget farligt" (Madsen 2005 s 4). I modsætning til disse grundantagelser - er der et øvre niveau, hvor gruppemedlemmerne samarbejder om løsningen af en opgave, det være sig af praktisk eller intellektuel art, efter principper svarende til sekundærprocesser og effektiv realitetstestning. I sine tidlige skrifter talte Bion om "the sophisticated group", senere om "the work group". På dansk "arbejdsgruppen". (Ibid. s.2)

Grundantagelsesgruppens mønstre suppleres ofte med, at gruppen har en urealistisk tidsfornemmelse, som i kombination med en eller flere af mønstrene kan forklare nogle af de mere stereotype tabsmyter. Myter, som indeholder konspiratoriske fortællinger om onde hensigter hos parter i gruppens omverden, taler ind i et kamp/flugtmønster. Drømmen om chefen, der kan skaffe gruppen arbejdsro og tilstrækkelige ressourcer, taler ind i afhængighedsmønstret. Når lederen ikke kan leve op til forventningen forkastes vedkommende, og man drømmer om en ny leder. Myten om de gode gamle dage kan forklares med en forstyrret tidsopfattelse, hvor man har svært ved at forholde sig til nuet, men drømmer sig tilbage til en romantisk fortid. Som en tilføjelse til Bions teorikompleks taler Alsted om modne grupper, hvor han opstiller 3 modenhedsniveauer (Alsted og Haslund 2018). Den gruppe, der bruger splitting som forsvar, den gruppe der bruger fortrængning som forsvar, og den gruppe der kan integrere omverdenens krav, hvor de to førstnævnte kan henføres til grundantagelsesgruppen og sidstnævnte til arbejdsgruppen. Ud fra dette perspektiv vil myten leve. Enten fordi gruppen tænker sort-hvidt og bruger absolutte beskrivelser som "altid", "aldrig" eller "alle", eller fordi gruppen har emner, som der ikke kan tales om og derfor fortrænges. Dette kunne være magtrelationer internt eller i forhold til omgivelserne. I begge tilfælde beskrives det som umodenhed i gruppen.

Kognitiv bias

Hvor forsvarsmekanismerne i den psykodynamiske tradition blokerer følelsesmæssigt for nuancer og udsyn, fungerer kognitive biases som en kognitiv spændetrøje, der hindrer førnævnte nuancer blandt medarbejderne.

En bias er i en kognitionspsykologisk forståelse en række psykologiske mekanismer, der medfører, at vi mennesker er tilbøjelige til at følge bestemte irrationelle mønstre, der leder til fejlslutninger, når vi beslutter os.

Forskningen i kognitive bias viser blandt andet, at vi fordrejer eller farver for eksempel videnskabelige fakta, så de passer med vores værdier, ideologi og politiske holdninger. Den nu afdøde FN-læge og statistiker, Hans Rosling, har i bogen Factfulness (Rosling 2018) argumenteret for en tydelig tendens til en fejlvurdering af verdens tilstand. Ligeledes har Harvard professor, Steven Pinker, i bogen "Enlightenment now" (Pinker 2016) på samme vis

fastslået, at vi mennesker generelt har en bias i retning af at fokusere på det negative i nutiden og romantisere fortiden. Allerede i 70'erne definerede den senere nobelprisvinder David Kahneman og hans kollega Amos Tversky begrebet kognitiv bias. De identificerede blandt andet det, som kaldes bekræftelsesbias, hvilket lidt populært betyder, at man vil have en tendens til at få bekræftet det, man ved i forvejen. I bogen "At tænke hurtigt og langsomt" (Kahnemann 2013) beskriver han, ud over bekræftelsesbias, blandt andet også 'tilgængelighedsbias', som jeg kommer tilbage til nedenfor.

Bekræftelsesbias betyder, som ovenfor nævnt, at man vil have en tendens til at søge allerede bestående holdninger og viden bekræftet, når man søger viden. Man har overdrevent fokus på informationer, som bekræfter det synspunkt man allerede har, og ignorerer informationer der modarbejder vores konklusioner. Hvis organisationens medlemmer føler, at der er mange forandringer, så leder man efter viden, der kan bekræfte dette.

Tilgængelighedsbias handler dertil om, at den viden, der er nemmest at genkalde, får størst betydning ift. en persons holdninger og beslutningstagen. Dette gælder også, når en person skal estimere hyppigheden af et fænomen eller en kategori, f.eks. sparerunder og nedskæringer, så beror estimatet i høj grad på, hvor ubesværet genfremkaldelsen af bestående viden sker.

I konsekvens af eksistensen af disse bias bliver tabsmyterne en selvforstærkende effekt, hvor oplevelser, følelser og selektive data næsten automatisk fodrer tabsmyten, fordi man netop leder efter det, man ved i forvejen.

Professor Sara Louise Muhr bruger i en anden sammenhæng begrebet biasblokkere. I bogen "Ledelse af køn" redegør hun for, hvorledes biases og stereotyper former kvinder og mænds karrierer (Muhr 2019). Hun skriver bla.:

Kun hvis nuværende ledere hjælpes til at ændre deres egne praksisser, kan de være med til at forhindre, at organisationen tager farvede – og dermed dårlige – rekrutterings- eller evalueringsbeslutninger, der potentielt forhindrer både kvinder og mænd i at udvikle og udnytte deres fulde potentiale. For at opnå denne forandring må ledernes egen vurdering (mavefornemmelse, intuition og erfaring) suppleres af systemer og processer, der er designet til at spotte og blokere menneskelig bias. Biasblokkere fungerer netop, fordi de er designet til at

outsmarte den menneskelige hjerne, idet selv de mest bias-opmærksomme ledere fanges af den bias, der uundgåeligt kommer fra deres kulturelle arv. (Lederstof.dk 2020)

På samme måde kan vi tænke i 'biasblokkere' for at nuancere tabsmyter blandt medarbejderne. Jeg vil nedenfor argumentere for databaseret ledelseskommunikation som en del af løsningen.

HVORFOR EN EKLEKTISK TILGANG TIL HÅNDTERING AF MYTERNE?

TABSMYTERNE ER OFTE INDLEJRET I EN ORGANISATORISK KOMPLEKSITET, HVOR EN SIMPEL ÅRSAG-VIRKNINGSSAMMENHÆNG FORTONER SIG I DET UVISSE.

Enkle svar, som at årsagen skyldes at sproget skaber virkeligheden, at det er ubevidste processer i gruppen, eller at det skyldes kognitiv bias hos den enkelte, vil være alt for simple forklaringer på den komplekse problemstilling, som tabsmyterne udgør.

At arbejde eklektisk har Vestergaard og Amtoft beskrevet i en artikel (Vestergaard og Amtoft 2012), hvor de blandt andet nævner, at:

I stadig flere opgaver har vi måttet sande, at kompleksiteten i opgaven og dens kontekst har fordret en praksistilgang, som baserer sig på mange, gerne forskellige og indbyrdes uenige, teorier." (Vestergaard og Amtoft 2012)

Jeg oplever ofte, at lederne, som studerende på diplom i ledelse, ser sig blind på en bestemt videnskabsteoretisk retning, som er oppe i tiden, hvor blandt andet de systemiske og konstruktivistiske teorier har haft vældig vind i sejlene de senere år. Nogle af diskurserne i disse retninger har en umiddelbar stor forklaringskraft. "Det er sproget, der skaber virkeligheden", "se på systemer og relationer", "mennesket skal anskues som et lukket system" og andre diskurser fra det postmoderne kan forklare meget, men ikke alt. Jeg anskuer her postmoderne teorier fra en kritisk rationalistisk position, som opererer med begrebet falsifikation (Popper 1945). Dette medfører tanken om, at ethvert videnskabelig udsagn kan være fejlagtigt. I denne forbindelse betyder det blandt andet, at ikke alle, der videnskabeligt beskæftiger sig med ledelse og psykologi, mener, at det udelukkende er sproget, der skaber virkeligheden. Blandt

andet vil en række psykologer lægge vægt på genernes betydning for personlighedstræk og adfærd (Plomin 2018; Høgh Olesen og Dahlsgaard 2014; Harden 2021).

Følgende observation anskueliggør det frugtbare ved at arbejde med forskellige videnskabsteoretiske retninger i løsningen af vidensproblemer i ledelse. Jeg underviser i kommunikation og har ofte brugt domæneteorien som eksempel på en anvendelig metode hentet fra den systemiske verden (Lang, P., M. Little & V. Cronen 1990). I modellen kan man kommunikere om en problemstilling i tre domæner; produktionens, det personlige og det reflektive, der angiver kommunikative kontekster. Modellen kan blandt andet bruges til at navigere i ift. professionelle samtaler og f.eks. mødefacilitering. Jeg oplever ofte, at studerende forklarer mig, at overgangene er svære, og at deltagere i møder har svært ved at flytte sig f.eks. fra det personlige til det reflektive domæne. Denne træghed og modstand i perspektivskifte giver modellen ikke noget overbevisende svar på. Hvis man supplerer modellen med Bions teori om arbejds- og grundantagelsesgrupper, får man her en mulig forklaring, der handler om angst og ubevidste processer blandt mødedeltagerne. Og hvis man hertil føjer den kognitive psykologi og teorien om kognitiv bias, kan man få en mulig forklaring på, hvorfor det kan være så svært at nuancere og skifte holdninger, fordi nye data modsiger det, man ved og mener i forvejen. Ingen af teorierne kan stå alene, men tilsammen kan de give en mere nuanceret forklaring på fænomenet om tabsmyterne og samtidig tilbyder det flere handlemuligheder.

TRE HANDLEMULIGHEDER SOM LEDEREN KAN BRUGE TIL NUANCERING AF TABSMYTERNE

På baggrund af ovennævnte teoretiske vinkler vil jeg kort præsentere tre muligheder for intervention og handling ift. myterne.

1. Vær uærbødig og nysgerrig i forhold til myterne fra en position som joker

Lederen skal indtage en position på kanten af sin organisation. En position, hvor hun kan stille de gode nysgerrige spørgsmål. Lars Qvortrup taler om anden ordens ledelse, hvorfra lederen kan fungere som en joker, der både kan være udenfor og inde i organisationen (Qvortrup 2008). For at spotte organisationens læringsbehov må lederen kunne stå uden for

organisationen, for kun herfra kan hun overskride organisationens videnshorisont. Den, der kun er indenfor organisationen, risikerer omvendt - ligesom antropologen – at "go native" (Qvortrup 2008). Fra denne jokerposition skiftevis ude på kanten for at få et perspektiv og skiftevis inde i organisationen kan det lade sig gøre at lede og forandre gennem de uærbødige spørgsmål. De uærbødige og nysgerrige spørgsmål til refleksion kan med fordel stilles ud fra metode som domæneteorien og/eller Karl Tomms spørgsmålstyper. Disse nysgerrige og uærbødige spørgsmål og processer udmøntet i en konkret sammenhæng kræver mod hos lederen. Mod til at lederen kan og vil stille sig i førnævnte position på kanten af organisationen. Det indebærer også mod til at ville stille sig i en position, hvor lederen bliver set som alt andet end populær.

2. Arbejde med bevidstgørelse, nuancering og modenhed i gruppen

Lederen skal lære gruppen at tale om det, der er svært. Lederen skal behandle medarbejderne som individer, og lederen skal skabe retning ift. at sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen. Mange af redskaberne er de samme, som vi så i den narrative teori, men de psykodynamiske dynamikker i gruppen gør, at gruppen skal blive tryk ved udvikling. Ifølge Wilfred Bions tænkning kræver bevægelsen fra grundantagelsesgruppe til arbejdsgruppeniveau, at der arbejdes på 4 områder – samarbejde, tidsopfattelse, avanceret sprog og individualitet (Madsen 2006). For det første skal gruppen altså fokusere på en organisering og et samarbejde, der er styret af den reelle opgave. Her bruger man i mange sammenhænge begrebet "at have fokus på kerneopgaven". For det andet må gruppen udfordres ift. før, nu og fremtid. Det kalder på, at man opererer med både vilkårsrum og mulighedsrum. For det tredje skal der arbejdes med både gruppe og individ, således at den individuelle stemme høres med henblik på, at nuancer i holdninger og perspektiver dyrkes og værdsættes i gruppen. Sidst med ikke mindst skal lederen - for det fjerde - facilitere et nuanceret sprogbrug, lytte efter og udfordre diskurser som: "vi er mange der mener" og "vi er altid udsat for besparelser" eller "førhen var der altid klarhed over opgaven" eller andre generaliseringer.

3. Arbejd med data og udfordring af intuition

En af David Kahnemans præmisser er, at bevidstheden opererer med to systemer – system et og to. System et er det hurtige og intuitive, mens system to er det langsomme og kræver opmærksomhed. Kahnemans præmis må føre til, at lederen, for at udfordre intuitionen og de kognitive bias vi er udstyret med, faciliterer processer i dagligdagen, hvor system et bliver udfordret. Jeffrey Pfeffer og Robert Sutton har i en artikel i HBR (Pfeffer og Sutton 2006) beskrevet nogle af fordelene ved at arbejde databaseret. De lægger vægt på vigtigheden af at ændre organisationens mindset i retning af nysgerrighed ift. data. Rådene i artiklen vil også kunne bruges ift. at arbejde i Kahnemans system to for at nuancere tabsmyterne. Pfeffer og Sutton har blandt andet følgende fokuspunkter ift. at ændre mindsettet i en organisation: 1) forlang evidens –hvilket i denne forbindelse kan oversættes til at udfordre myterne, f.eks. at kvalitet og tid altid er hinandens forudsætninger. 2) Undersøg og udfordr logik og præmisser – f.eks. præmissen om at arbejdsbetingelser er under en stadig forringelse. 3) Behandl og betragt organisationen som en ufærdig prototype – dvs. at man udvikler et mindset, hvor løbende forbedringer af den værdi, man skaber for borgeren, kræver løbende forandringer, og at disse bydes velkomne i organisationen. Disse tiltag kræver, at lederen igen skal udfordre det bestående og finder det mod, der kræves, for at stå i en position, der kunne kalde på modstand. Fælles for de tre foreslåede handlemuligheder er, at de tilbyder nuanceringer i forhold til tabsmyternes unuancerede sort/hvide univers. Handlemulighederne kan ses som praktiske greb til at dekonstruere og skabe plads til alternative fortællinger. I den narrative tradition lægges netop vægt på begreber som dekonstruktion, eksternalisering og at livet i organisationer er multihistorielt (Schnoor 2016)

Nuancer og mangfoldighed er vigtige markører i forhold til, at mennesket i den narrative tradition skaber mening og lever gennem fortællinger. Disse fortællinger udvikles gennem dominerende plot (Schnoor 2016. 30). Det er i forhold til disse plot, at nuancerne og mangfoldigheden er en væsentlig markør og modvægt i forhold til tabsmyterne.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER OM LEDERENS ROLLE MELLEM EMPATI OG UÆRBØDIGHED

Man taler meget i disse år om en tillidskrise mellem ledere og ansatte i den offentlige sektor. Hvorfor så anfægte de ansattes holdninger og antagelser ved at bruge begrebet 'tabsmyter'. Skulle man i stedet for ikke tage historierne alvorligt? Problemet er, at man jo ikke kan afhjælpe myterne og de sort-hvide fortællinger, fordi de løsninger, de selv angiver, er forsimplede svar på komplekse problemstillinger. Hverken flere ressourcer eller stop for reformer er realistiske svar. Driften og udviklingen af velfærdssamfundet er en kompleks opgave, og vi skal tage myterne alvorlige på den måde, at vi lærer medarbejderne at forstå og håndtere det komplekse med nuancerede holdninger og tiltag. Derfor må lederen, udover sin uærbødige holdning til myterne, tage hånd om medarbejderne med professionel empati. Dette kræver, at lederen kan acceptere paradokset som et ledelsesvilkår (Lüscher 2013).

I DENNE SITUATION BESTÅR PARADOKSET I, AT MAN PÅ DEN ENE SIDE SKAL RESPEKTERE MEDARBEJDERNES HOLDNINGER OG FØLELSER, OG PÅ DEN ANDEN SIDE STILLE UÆRBØDIGE SPØRGSMÅL FOR AT KUNNE LEDE OG FACILITERE FORANDRINGER.

Dette paradoks håndteres ikke en gang for alle ved en hurtig intervention, men kræver en løbende opmærksomhed på organisationens interne liv og kommunikation.

LITTERATURLISTE

Alsinger, P. (2018) En stærk lærerprofession kan ændre styringen af skolen- interview med Jacob Torfing: Folkeskolen, 2018. Fundet d. 06/29/2022

på <https://www.folkeskolen.dk/arbejdsliv-folkeskolen-nr-22-2018-forskning/e...>

Alsted, J. & Haslund, D. (2018) Ledelse og medarbejdere; Samarbejdets psykologi. København: Samfundslitteratur.

Bion, W. (2019) Erfaringer i grupper. København: Hans Reitzels Forlag. Christensen, S. & Molin, J. (1983)

Kultur og myter i organisationer-dimensioner i en organisationsbeskrivelse: Ledelse og erhvervsøkonomi, 83 /1983(46).

på <https://tidsskrift.dk/ledelseogerhvervsøkonomi/article/view/35071/35591>.

Cordua, J. (2018) OK-forhandlinger har mindst én sikker vinder: Altinget, 7-3/2018(). Fundet d. 06/29/2022 på <https://www.altinget.dk/arbejdsmarked/artikel/jarl-cordua-lockout-varsel....>

Dahl, H. (2005) Mindernes land. København: Gyldendal.

Harden, K P. (2021). The genetic lottery: why DNA matters for social equality. Princeton, Princeton Press.

Høgh-Olesen H & Dalsgaard T (red)(2014). Mærkelige menneske: Moderne personlighedspsykologi. Risskov: Plurafutura Publishing.

Kahneman, D. (2011) At tænke-hurtigt og langsomt. København: Lindhardt og Ringhof.

Lang, W. & Little, M. & Cronen, V. (1990) The systemic professional domains of action and the question of neutrality: Human systems. The journal of Systemic Consultation and Management, 1/1990.

På https://drive.google.com/file/d/0B5TWuGoJVPe_YjhHYUI1bzhBcXM/view?resour...

Lerborg, L. (2010) styringsrationaler i den offentlige sektor. København: DJØF.

Lüscher, L. (2013) Ledelse er at vælge flere veje uden at fare vild: Lederweb, 2013. Fundet d. 06/29/2022 på <https://www.lederweb.dk/artikler/ledelse-er-at-vaelge-flere-veje-uden-at....>

Madsen, B. (2005). Gruppen anskuet som en mental dobbeltilstand - Om Wilfred Bions gruppedynamik. (Arbejdsrapport ikke publiceret)

Mathiasen, A. (2017) Søren og Mette i benlås: En kritisk krønike om folkeskolen og new public management. København: Politikens forlag.

Muhr, S L. (2019). Ledelse af køn: Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer. København: DJØF.

Nielsen, K. (2006) Fortællinger i Organisationer. København: Hans Reitzels Forlag.

Pedersen, O. (2016) Privilegerede offentlige ansatte indser ikke, hvor meget de kan skade velfærdsstaten: Information, 25-8/2016(). Fundet d. 06/29/2022 på <https://www.information.dk/debat/2016/08/privilegerede-offentligt-ansatt...>

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006) Evidence-Based Management: Harvard Business Review, 1/2006(). Fundet d. 06/29/2022 på <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>.

Pinker, S. (2018) Enlightenment Now - The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress. London: Penguin Books Limited/Viking.

Plomin, R. (2018). Blueprint: How DNA makes us who we are. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press

Roslyng, H. (2018) Factfulness: Ten reasons we're wrong about the world- and why things are better than you think. London: Hodder & Stoughton.

Schnorr, M. (2016) Narrativ praksis i organisationer: – at skabe læring, udvikling og forandring med fortællingen som metafor: Erhvervspsykologi, 14/2016(2). Fundet d. 06/28/2022 på https://michalasnorr.dk/wp-content/uploads/2022/05/Narrativ_praksis_i_...

Thorup, M-L. (2018, 17. september). Der er håb for konkurrencestaten. Information. Fundet 7/7/2022 på <https://www.information.dk/indland/2018/08/ove-kaj-pedersen-haab-konkurr...>

Tomm, K. (1988) Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic, or reflexive questions? : Family process, 27/1988(). Fundet d. 06/29/2022 på [https://scholar.google.dk/scholar?q=Tomm,+K.+\(1988\).+Interventive+interviewing:+Part+II.&hl=da&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.dk/scholar?q=Tomm,+K.+(1988).+Interventive+interviewing:+Part+II.&hl=da&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart).

Vestergaard, A. & Amtoft, M. (2012) Multiteoretisk tilgang for organisationspsykologiske konsulenter: Erhvervspsykologi, 1/2012(). på <https://www.complead.dk/om-complead/artikler>.

Øllgaard Bentzen, T. (2015) Der er brug for parterapi mellem tillid og kontrol: Denoffentlige.dk, 2-2/2015(). Fundet d. 06/28/2022 på <https://www.denoffentlige.dk/bloggere/lederskabshoeringen/der-er-brug-pa...>

Thorup, M-L. (2018, 17. september). Der er håb for konkurrencestaten. Information. <https://www.information.dk/indland/2018/08/ove-kaj-pedersen-haab-konkurr...>