

# MEMO

– korte indlæg til inspiration og overvejelse

Indlæg nr. 42

Design og forankring af nye ledelsesteknologier

## Laboratoriemodellen – en samarbejdsmetode til at gøre styringssystemer mere praksisnære og meningsfulde

Af Preben Melander<sup>\*)</sup>

### 1. Indledning

#### a. Ledelseskoncepters indbyggede forenklingsparadoks

Ledelseskoncepter må altid bygge på forenkede forudsætninger om virkelighedens reelle styringsproblemer og styringsbehov. Styringssystemer må således fungere på et paradoks mellem to yderpunkter: Virkelighedens faktiske mangfoldighed og kompleksitet udtrykt gennem styringssystemets pragmatik og forenklinger. Kunsten er at opfinde ledelseskoncepter, som så vidt muligt afspejler både organisationens strategiske udfordringer og sociale funktionsvilkår, aktørernes oplevede styringsbehov, handlemuligheder og ledelseskompetencer. Det er ikke nemt, for behovene for information, viden og kommunikationsmuligheder er ofte mangfoldige og vil variere stærkt fra situation til situation. Mennesker, organisationer, jobsituationer etc. stiller jo forskellige krav. Så løsningen på problemet må nødvendigvis blive et kompromis mellem flere hensyn. Dertil kommer, at behovene ændres over tid i takt med samfundets udvikling, organisationers forandring og menneskers erkendelse. Ledelseskoncepter kan derfor ikke bygge på entydige og statiske forskrifter. Ledelseskoncepter kan ikke alene fungere ud fra en objektiv, funktionel og naturskabt logik, som kan opstilles generelt som en eviggyldig sandhed. De er samfunds-

<sup>\*)</sup> Preben Melander er Augustinus Fond professor og centerdirektør ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) ved Copenhagen Business School.

betingede, menneskeskabte og erfaringsbaserede, dvs. politiske i sin natur. De får sit liv og sin betydning gennem menneskers anvendelse, samspil, kampe og livsudfoldelse. Dette indebærer, at konstruktionen af ledelseskoncepter og styringsværktøjer må ske på basis af flere aktørers arbejdspraksis og deres oplevede virkelighed. Opskriften på det gode ledelseskoncept kan altså ikke slås op i lærebøger eller i systemmanualer. For her finder man blot de ideelle, simple og urealistiske løsninger, som netop ikke kan afspejle virkelighedens mangfoldighed og dynamik. Ledelseskoncepter må derfor i princippet opfindes fra bunden hver gang med inspiration fra tværfaglig ledelsestænkning, forskellige styringsmodeller og afprøvede formidlingsmetoder etc. Styringssystemer må følgelig udvikles eksperimentelt, f.eks. som led i tværgående laboratorier.

#### **b. Ledelseskoncepter må designes som led i en søge-læreproces**

Hvis vi tager denne karakteristik af ledelseskoncepters situationstilpasning alvorligt, må vi gøre op med en række gængse forestillinger om, hvordan man udvælger, designer, mobiliserer og indfører nye ledelseskoncepter og styringssystemer.

For det første må vi opfatte lærebøgernes anvisninger på ledelseskoncepter på linie med kogebøgers universelle opskrifter, som alene bør anvendes til inspiration og overvejelse med henblik på at opsøge og sammensætte menuer og ingredienser. Det er jo ikke sikkert, at standardmenuen falder i gæsternes smag. Tilsvarende kan lærebøgernes rationelle koncepter som Balanced Scorecard og LEAN ikke umiddelbart rumme virkelighedens muligheder og kompleksitet. Deres faciliteter må vurderes, oversættes, tilpasses og afprøves i forhold til forskellige praksissituationer, både hvad angår deres sproglige, sociale og tekniske gyldighed, deres organisatoriske, sociale og politiske relevans og deres lokale, faglige og jobmæssige relevans og meningsværdi.

For det andet må vi gå ud fra, at udviklingen af brugbare meningsfulde styringssystemer må tage afsæt i det lokale arbejdsmiljøets særegne værdier, faglige etik, sociale arbejdsrelationer og tilvante normer og rutiner. Dermed ikke sagt, at de lokale brugere alene skal bestemme systemets udformning og dets praktiske anvendelse. Systemer må ofte tilgodegive flere modstridende interesser, f.eks. opfylde særlige politiske og økonomiske betingelser. Men hvis systemets faciliteter skal optages i det lokale brugermiljø, må det tage brugernes styringsbehov, forandringsønsker og motiver til at medvirke i en udviklingsproces alvorligt. Deres behov udgør jo de helt grundlæggende drivkræfter, der afgør systemets succes. Problemet bliver her at identificere og forstå, hvad behovene går ud på i praksis. Det er i praksis ofte svært at afklare og beskrive brugerbehov konkret og operationelt. Dette er jo netop kunsten i brugerdreven innovation.

For det tredje må vi for at sikre accepten af styringssystemerne kræve, at styringssystemer skal udformes og indføres som led i en successiv brugerdrevet læringsproces. Evidensbaserede ledelseskoncepter kan ud fra dette perspektiv ikke i sig selv betragtes som universelle og almengyldige løsninger, fordi de ikke qua deres generelle design kan af-

spejle alle aspekter i den praktiske virkelighed. Evidensbegrebet må altså tages med et gran salt. F.eks. betyder et evidensbaseret styringskoncept, f.eks. akkreditering som kvalitetsmålingsstandard, jo blot, at der er tale om et afprøvet målesystem, som ud fra en bestemt faglig optik har vist at give et fagligt forsvarligt kvalitetsbillede. Ofte vil der være tale om en udbredt anvendt model, som f.eks. internationalt har opnået teoretisk faglig accept og dermed »det blå stempel«. Akkreditering kan alene af den grund betragtes som et målesystem, som kan bruges til effektivitetssammenligninger og danne basis for karaktergivning og certificering. Men dermed ikke sagt, at akkreditering nødvendigvis lokalt fører til bedre kvalitet, mere effektiv performance, meningsfuld praktisk anvendelse eller organisatorisk og ledelsesmæssig gennemslagskraft og er anvendelig og optimal i alle styringssituationer. Det er derfor set i et ledelsesperspektiv vigtigt at erkende, at styringssystemets målemæssige evidens ikke opfattes som det eneste, absolutte og endegyldige kvalitetskriterium, men blot som ét blandt flere egenskaber. Evidens er et teoretisk fagbetinget begreb. Vi ser ofte i praksis, at evidens benyttes som et overlegent og indskutabelt kvalitetskriterium, der ikke tåler kritik, modsigelse og modifikationer.

For det fjerde vil det her gengivne ledelsessyn på praksisnære styringskoncepter lægge op til et mere opsøgende, organisk og situationsbetinget perspektiv på styring og ledelse. Mange ledelseskoncepter udvikles jo af faglige eksperter – økonomer, organisationsfolk, it-specialister etc. – som ser på virkeligheden ud fra deres egen partielle faglige optik, men som ikke nødvendigvis tilgodeser brugernes særlige lokale styringssyn, faglige værdier, opgavekompleksitet, sociale relationer etc.

På samme måde betyder dette åbne brugerdrevne udviklingssyn, at der er grænser for, hvor stramme og detaljerede centrale styringsforskrifter bør udformes. Mange styringskoncepter spredes fortsat med udgangspunkt i ekspertbaserede standarder, som yderligere i sine normer udbygges med centralt fastsatte regler, procedurer og arbejdsrutiner, ofte som resultat af centrale politiske forhandlinger. Som eksempel kan nævnes den offentlige sektors centrale styringsløsninger, som udstikkes af de centrale forvaltningsorganer i staten, regionerne og kommunerne. Statens kontoplaner, sundhedsvæsenets kvalitetsakkrediteringsstandarder og de kommunale kontraktstyringsmodeller er eksempler på centralt udtænkte rammesystemer, som sætter snævre normer og begrænsninger for lokale brugerdrevne improvisationer og kreative successive tilpasninger. Det centrale politiske behov for tværgående effektivitets- og produktivitetssammenligninger går her forud for hensynet til lokale brugerdrevne anvendelseksperimenter. Det vil have en række negative konsekvenser, som bør tages i betragtning.

Men uanset om der overalt i vort samfund og vore organisationer findes mange ideologiske, politiske og kulturbestemte begrænsninger for brugerdreven eksperimentel innovation, findes der mange muligheder for improvisation, rum for nytænkning og »sprækker« for udvikling af nye styringsformer. Det er disse frie udviklingspotentialer, som laborato-

riemodellen kan omsætte mere konstruktivt og til gavn for samfundets og organisationers styringskompetencer og performance.

### **c. Centrale reformer og forskrifter bør skabe anledninger til nytænkning**

Selv i den offentlige sektor med dens mange centrale reformer og centralt forhandlede orden opleves der i disse år et stort behov for ledelsesmæssige forandringer med baggrund i de lokale styringsforhold. Man kan tilmed sige, at de centrale reformer ofte giver særlig anledning til nytænkning, fordi reformerne ikke nødvendigvis producerer helhed, men snarere flytter grænser, skaber opbrud og mobiliserer behov for strategisk og ledelsesmæssig nytænkning. Der er dermed opbygget et rum for et innovativt lederskab, som lokalt gennem nye sprog, styringsideer, strategier og samspilsformer kan mobilisere øget sammenhængskraft og problemløsninger. En af de ledelsesformer, som vil komme til at spille en integrerende og innovationsskabende rolle, er »styringslaboratoriet«. Vi vil i den følgende udvikle en skitse til en metamodel for et styringslaboratorium, der kan bidrage til at skabe nye intense kreative udviklingsrum i det i stigende grad mangfoldige, multidimensionelle og dekomplekse viden-, værdi- og auditsamfund.

## **2. De organisatoriske og ledelsesmæssige krav til et styringslaboratorium**

### **a. Nye behov for problemløsning i laboratorier**

Der er i de sidste 25 år sket en række væsentlige ændringer i organisationers behov for effektivisering og forandringer, som igen stiller nye krav til forandringsprojekters organisering og forankring:

- 1) Behovet for forandringer er gået fra forenkling af lokale driftsrutiner til udvikling af tværgående policies og processer og praksisser på tværs mellem flere organisationer, omfattende ændrede ydelser, produktionsmetoder, kompetencer og ressourceblanding, ofte med involvering af flere aktører med vidt forskellige interesser
- 2) Tværgående forandringer vil ofte være karakteriseret af en høj grad af kompleksitet og mangfoldighed som følge af, at der i projektet indgår parter med forskellige værdier, mål og identitet, og som *ikke* har udviklet fælles traditioner og rutiner for samarbejde og problemløsning
- 3) Projektorganisationen vil ofte i udgangssituationen være præget af uklare og modstridende mål, hvorfor der fra starten vil herske en vis usikkerhed omkring de fælles forventninger til projektets succeskriterier, visioner, faser og forløb
- 4) Ofte vil der i udgangssituationen herske en række myter om modpartens intentioner og samarbejdsvilje, som kan vanskeliggøre og komplicere projektets opstart og progression

Der vil således ved starten af et nyt styringsprojekt ofte herske en forholdsvis kaotisk og usikker udgangssituation, som kræver afklaring, forståelse, kommunikation og forberedelse.

Det er her vigtigt, at der i laboratoriets projektorganisation etableres en fælles kerne, der er i stand til at analysere, vurdere og ikke mindst forklare projektets mission, problem-situation og potentialer. Det er vigtigt i denne situation at erkende, at projekter er forskellige hvad angår oplevet forandringsbehov, målklarhed, fællesskab, aktørrelationer, forandringsenergier og incitamenter til at handle. Alt dette må betyde, at laboratorier i sig selv er egnede til eksperimentel design. Der findes ikke én standard for organiseringen af et styringslaboratorium. Men der er et klart behov for empirisk viden om, hvordan laboratorier virker i forskellige styringssituationer. Der er således brug for flere metamodeller med basis i moderne innovations- og læringsteori.

### **b. Opstarten er vigtig for processens progression**

Organiseringen af projektets opstart er her en vigtig faktor for at sikre projektets forløb og fremdrift.

Nøgleordet vil i starten være skabelsen af *gensidig tillid* mellem projektets aktører. Dette kræver kendskab til modpartens aktører, deres personlige holdninger, problemopfattelser og en gensidig udtrykt åbenhed og accept af projektets problemkreds. Denne fase er ofte kompleks og tidskrævende, fordi der skal etableres nye fora for kontakt, videnudveksling og dialog. Tillid kan bedst muligt ske gennem direkte personkontakt og ved at skabe positive meningsfulde sociale anledninger og relationer. Ofte må man anvende en del tid og ressourcer på indledningsvist at skabe fælles begreber, sprog og spilleregler, som kan fremme dialogprocessen. Det er også vigtigt i denne indledende fase, at der ikke kun skabes tillidsrelationer, men også en *gensidig respekt* omkring fællesskabets arbejde. Det er i denne fase, at myterne omkring modpartens samarbejdsvilje skal be- eller afkræftes og om muligt gøres konstruktive gennem fælles symboler og tilkendegivelser om samarbejdets muligheder.

Et andet vigtigt aspekt i første fase er at sikre et *klart udtrykt, oplevet og følelsesbaseret ejerskab* til problemfeltet og til projektets faglige indhold. Det er ikke nok med løse aftaler og smukke tilkendegivelser. Der skal i denne fase opbygges et stabilt ejerskab, som fastholder aktørernes tilknytning og loyalitet til projektet i hele dets levetid.

Et tredje vigtigt element i opstartsprocessen bliver at opbygge et *eksistentielt partnerskab* mellem interessenterne til projektet. Man må huske på, at der er tale om et projektfelt med modstridende og uklare interesser om mål og midler. Et sådant tæt partnerskab må føre frem til udvikling af en *fælles vision* og en fælles afklaring af projektets værdier, identitet og potentialer, der er afstemt med den enkelte interessents egen værdiopfattelse og identitet. F.eks. er det vigtigt at finde ud af, i hvilken grad parterne har en *overlappende incitamentsstruktur*, der kan være bærende for projektets progression.

Et hyppigt samspilsproblem opstår her ved, at parterne nok kan blive enige om nogle kortsigtede partielle driftsmål og samspilsrelationer, som opleves som fælles. Men hvis disse samarbejdsrelationer alene er begrænsede, kortsigtede og driftsorienterede, kan synergien mellem deltagerne måske ikke bevares over sigt. Det er her vigtigt, at den enkelte partner kan forstå og acceptere modpartens behov og ønsker for samarbejde, også set i et lidt bredere værdiskabelsesperspektiv. Driftspartnerskaber må, hvis de skal skabe vedvarende værdi, ofte suppleres med udviklingspartnerskaber, hvor parterne gensidigt medvirker i udviklingen af nye fælles værdiløsninger til gavn for begge parter.

### c. Samarbejdets svære kunst i et styringslaboratorium

Vi har ovenfor alene fokuseret på processens opstart. Men det svære er at bevare motivation og engagement også efter den første entusiasme og »nyforelskelse« har lagt sig. Intet er nemmere end at opstarte nye relationer med nye ukendte og spændende mennesker. Noget andet er at opretholde kommitment og progression set over det lange seje træk, når problemerne opstår, løsninger skal iværksættes, ressourcerne bliver knappe, og når de lavthængende mest tilgængelige frugter er blevet høstet.

Det er her vigtigt, at samarbejdet forankres i et *fast værdifællesskab*, som bygger på fælles værdier og holdninger. Man kan her som vist i figur 1 arbejde ud fra forskellige modeller med forskellig diversitet, værdiintensitet og relationsstabilitet.

Grundmodel	Organisationsbillede	Samspilsintensitet	Ledelsesform
Leveranceaftalemodellen	Markedet af frie selvstændige aktører der indgår kontrakt med klare driftsmål	Kortvarige, driftsorienterede kommercielle relationer	Resultatkontrol af kvalitet, teknologi og økonomi
Projektmodellen	Ad hoc udviklingsorganisation mellem udvalgte brugere og producenter	Tidsbestemt fleksibelt samarbejde ud fra fælles udviklingsmål	Styring af kvalitet, tid, viden og ressourcer
Teammodellen	En funktionel samarbejdsmodel med fælles mål og indbyrdes loyalitet	En udvalgt gruppe af dedikerede aktører, der stræber mod fælles mål	Træning af en gruppe mod fælles social indsats, interaktion, identitet og kompetencer
Communitymodellen	Et vedvarende tværgående partnerskab baseret på fælles vision, men med modstridende interesser	Et grænseløst netværk og udviklingsforum med fælles visioner, der skal sikre gensidig udvikling og støtte	Opstilling af fælles symboler, værdier, visioner og spilleregler til at sikre progression
Familiemodellen	Et stabilt mønster af sammenhængende værdier, sociale bindinger, normer og vaner, som ikke altid fremmer innovation	Et intensivt følelsesbaseret autoritets- og afhængighedsforhold med en stærk identitet udadtil	Kulturbevarende lederroller, der sikrer fællesskabets identitet, autencitet og overlevelse

Figur 1: Samarbejdsmodeller med forskellige følelsesrelationer, værdiintensitet, varighed og stabilitet

De 5 modeller har som innovations- og samarbejdsopskrift for et laboratorium forskellig effekt. Det er klart, at et styringslaboratorium har brug for en vis social og organisatorisk intensitet og stabilitet. På den anden side kan tætte sociale bindinger og vaneskabte rutiner være egnede til at fremme sammenhængskraft, men måske hæmme diversitet og innovationskraft. »Familiemodellen« må derfor vurderes og om muligt forkastes ud fra sin undertiden begrænsede innovationskraft. De 5 modeller må naturligvis vurderes ud fra behovet for samspilsevne og innovationskraft i den konkrete udviklingssituation. Der vil ofte være tale om balancering af flere modsatrettede hensyn.

### **3. Livscyklus og progression i styringslaboratoriets udviklingsprocesser**

#### **a. Succeskriterier**

I modsætning til gængse effektivitetsskabende projekter, som tilsigter hurtige og synlige økonomiske resultater, bygger laboratoriemodellen primært på at sikre social sammenhængskraft og innovationskraft set over et længere procesforløb. Der er derfor ikke tale om en rationelt teknisk-orienteret målstyring i et forløb, der følger faser som problemsøgning, årsagsanalyse, løsningsopstilling og implementering. Der er heller ikke tale om et politisk forhandlingsforum, som har til formål at skabe hurtige kompromisser og nemme løsninger.

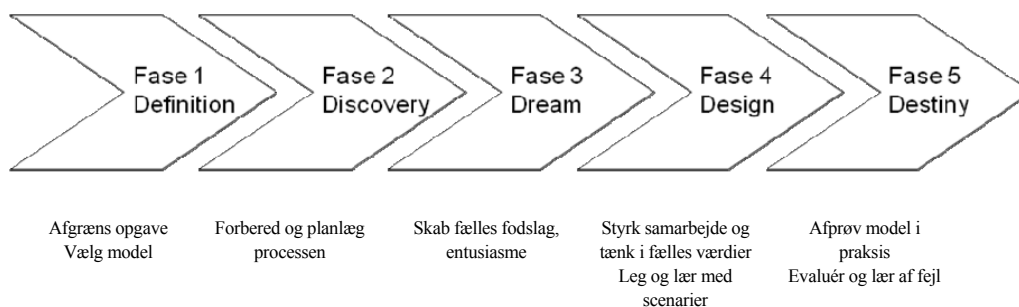
Laboratoriets succes er bestemt af dets evne til at udforme og realisere *kreative integrerende sociale løsninger*, som skaber fælles viden, læring, identitet, fodslag, kommitment, progression, handling og forandring, dvs. med mere langsigtede effekter.

Succeskriterierne skal derfor findes i aktørenes egen evne til at skabe adfærdsmæssig progression i udviklingsprocessen. Det er processens forløb og intensitet, der skal evalueres mere end de enkelte delresultater, som processen skaber.

Man kan med fordel opdele laboratoriets udviklingsprocesser i en række faser, som hver for sig har sine succeskriterier og arbejdsmetoder.

#### **b. Arbejdsfaser**

Man kan f.eks. opdele laboratorieprocessens livscyklus i 5 faser med hver sine funktioner, se figur 2.



Kilde: Beyer og Jørgensen 2008

*Figur 2. De 5 faser i laboratoriets livsforløb*

*Fase 1 »Definition«* går ud på at identificere og afgrænse laboratoriets mission, opgaver, formål, funktioner etc. Det er en fase, der ikke må sætte for begrænsende mål og rammer for det kreative samarbejde. Formålet er alene at tage bestik af, om projektet med fordel kan gøre brug af laboratoriemodellen og dens samarbejdsformer.

*Fase 2 »Discovery«* har til formål at indsamle oplysninger som baggrund for projektets opstart og organisering.

*Fase 3 »Dream«* går ud på at opstille fælles visioner og sprede entusiasme gennem fælles udvikling af scenarier med henblik på at styrke processens progression, fremme dialog, fjerne barrierer, skabe fælles fodslag etc. Workshop-metoden kan her være et godt redskab.

*Fase 4 »Design«* indeholder de aktiviteter, hvor man leger og eksperimenterer med forskellige løsnings-scenarier og vurderer deres potentialer og risici. Der arbejdes her med flere perspektiver, som grundlag for vurdering af løsningernes egnethed.

*Fase 5 »Destiny«* skal sikre, at de mange kreative ideer og visioner ikke blot forbliver snak, men bliver omsat til handling. Det er her, at ideerne konfronteres med virkeligheden og møder deres skæbne. Dette behøver ikke nødvendigvis at være afslutningen på processen. For den praktiske implementering bør i sig selv ses som et »kontrolleret eksperiment« – et praktisk laboratorium – som gennem evaluering bør føre til fornyet læring og nyudvikling. Man kan her med fordel lære af sine fejl.

For hver af de 5 faser anbefales i litteraturen forskellige hjælpemidler til at styrke opgavedefinition, arbejdsprogression, identitetsafklaring, konflikthåndtering, videndeling,



workshoptilrettelæggelse etc. Vi kan her henvise til bl.a. bogen »Samarbejde mellem organisationer« af Peter Beyer og Kim Peiter Jørgensen (Samfundslitteratur 2008).

#### **4. Afrunding**

Vi har her i oversigtsform givet nogle argumenter for at anvende styringslaboratorier til at udvikle og forankre mere praksisnære og effektive ledelseskoncepter og styringssystemer.

Formålet med laboratoriet er at styrke brugernes kreativitet, engagement, læring, viden- deling og samarbejde i designarbejdet.

Det er klart, at arbejdet med styringslaboratorier stiller nye krav til deltagernes engagement, kompetencer og indsats. Det stiller også særlige krav til de ledere og projektfolk, som skal inspirere og støtte processen og sikre samarbejde, progression og succes.

Der er tale om en form for koncept- og systemudvikling, som skal bryde grænser og fremme nytænkning og problemløsning på tværs af styringsniveauer og funktioner. Der er i vort samfund et stort behov for at udvikle laboratoriemodellen, så den kan anvendes og tilpasses til de forskellige behov i sektorer, organisationer og praksisser.

#### **Litteraturreferencer**

- Peter Beyer og Kim Peiter Jørgensen (2008). Samarbejde mellem organisationer – Collaborative engineering- metoden. Samfundslitteratur, København
- Rolf G. Larsson (2005): Hur användares erfarenheter och engagemang blir en resurs i ekonomistyrningen. Se: Økonomistyring & Informatik, 20. Årgang, juni nr. 6.
- Preben Melander (red.) (2008): Det fortrængte offentlige lederskab – Offentlig ledelse efter New Public Management. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Dorte Petersen (red.) (2008): Genopfindelse af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn. Børsen, København.