

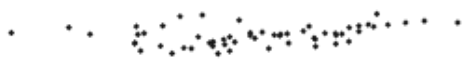
ORGANISATIONENS TRE ESSENTIELLE SPØRGSMÅL

Publiceret: 25. april 2019

Af Nikolaj Stegeager og Nicolaj Suhr Jensen

ABSTRACT

Hvad er behovet for de opgaver du arbejder med? Mødet du deltager i? Eller endda jeres organisations overordnede målsætninger? Hvordan og på hvilken måde giver det mening for dig, jer, jeres kunder? Og hvilken effekt skal der komme ud af jeres arbejde, anstrengelser? Disse tre optikker kalder vi for organisationens tre essentielle spørgsmål. De har til hensigt at understøtte og perspektivere jeres arbejde og begrunde hvorfor I gør som I gør.



BEHOV – MENING - EFFEKT

HAR DU STILLET DIG SELV FØLGENDE SPØRGSMÅL FØR ELLER UNDER ET MØDE? HVORFOR BLEV JEG EGENTLIG INVITERET? KUNNE PERSONEN BLOT HAVE MAILET PRÆSENTATIONEN TIL ALLE DELTAGERE OG DROPPET MØDET? HVORFOR FORTSÆTTER DETTE MØDE EN HEL TIME, NÅR VI KUNNE HAVE FÆRDIGGJORT DAGSORDENEN EFTER 35 MINUTTER? HVORFOR SPILDER DETTE MØDE TUSINDEVIS AF KRONER AF HUMAN KAPITAL PÅ ENDELØS TALEN OM PROBLEMER, SOM ALDRIG BLIVER LØST? HVORFOR HOLDER CHEFEN ET MØDE FOR AT FÅ INPUT, NÅR PERSONEN ALLEREDE HAR SVARENE?

Sådan indleder Jon Petz sin bog *Boring Meetings Suck* og fremhæver dermed en vigtig pointe, som med en lettere omskrivning kan fremstilles gennem følgende tre spørgsmål:

1. Hvad er **behovet** for det, vi gør?
2. Hvorfor giver det **mening**?
3. Hvad bliver **effekten** af vores handlinger?

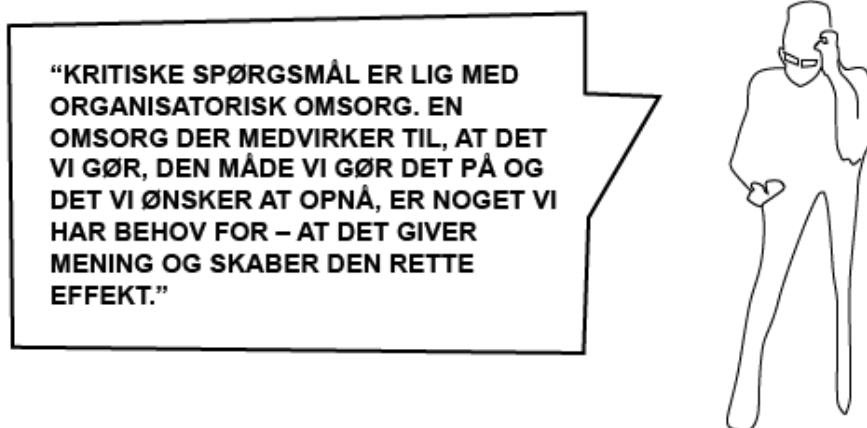
Det er imidlertid ikke kun i forbindelse med afholdelse af møder, at man bør stille sig selv de tre ovenstående spørgsmål. Således er det denne artikels påstand, at netop disse tre spørgsmål er

afgørende i en organisatorisk hverdag og dermed i stort set alle arbejdssammenhænge, hvad end det drejer sig om det nye forkromede forandringsprojekt eller dagsordenspunkterne på det ugentlige gruppemøde.

HVIS ORGANISATIONER ØVER SIG I AT STILLE SKARPT PÅ DE TRE BEGREBER 'BEHOV', 'MENING' OG 'EFFEKT', VIL DET SKÆRPE FOKUS OG DERMED HJÆLPE ORGANISATIONER TIL AT SKÆRE IND TIL DET, MAN KAN KARAKTERISERE SOM NØDVENDIGE ORGANISATORISKE PLANER OG HANDLINGER.

Et sådan skærpet fokus vil ikke blot minimere spildtid. Det vil tillige holde hele organisationen samlet gennem et kontinuerligt fokus på behovsstyring og meningskabelse samt på hvorvidt de effekter organisationen opnår gennem sit virke, rent faktisk er dem, der fører organisationen i den rigtige retning.

Dette lyder måske vældigt simpelt og trivielt. Ikke desto mindre glimrer disse tre spørgsmål og fokusområder ofte ved deres fravær i de fleste organisatoriske arbejdsgange og processer (Ivanov 2017), og når det sker, at spørgsmålene endelig finder vej ind i organisationernes "maskinrum", anvendes de ofte i de indledende faser i forbindelse med forandringsprojekter (Kotter 2012) og i mindre grad som et kontinuerligt organisatorisk greb, der tager udgangspunkt i den betragtning, at kritiske spørgsmål er lig med organisatorisk omsorg. En omsorg der medvirker til, at det vi gør, den måde vi gør det på og det vi ønsker at opnå, er noget vi har behov for – at det giver mening og skaber den rette effekt.



HVERDAGSBEHOV – KRAFTEN I "HVORFOR"

Et argument for vigtigheden af et kontinuerligt fokus på organisatoriske behov er ingenlunde et nyt påhit, om end det kan tilgås via mange forskellige formuleringer. De fleste kender nok begrebet "brændende platform", præsenteret af Daryl Conner, hvor ideologien er at anvende metaforen til at opliste risici ved at holde status quo og indbyder således til organisatorisk mod, commitment og handlekraft, trods at metaforen nok lidt fejlagtigt er blevet anvendt som et skræmmebillede til at få folk til at følge med i en given forandring. Mange kender sikkert også John Kotters fokus på "urgency"

(2012), hvor fokus fra start rettes mod at italesætte nødvendigheden af det, vi skal igangsætte. Endelig kendes en nyere stemme i denne sammenhæng, Simon Sinek (2009) for spørgsmålene "why, how, what", som han bragede gennem lydmuren med for små otte år siden. Med eksempler fra Apple, Google og Wikipedia vender han organisationernes fokus på hovedet ved at få dem til at stille skarpt på deres "why" frem for "what". Dvs. "hvorfor producerer vi dette eller hint?", frem for "hvad producerer vi?". Man kan vel kalde dette en organisatorisk eksistentialisme, der tager udgangspunkt i det forhold, at organisationer (som individer) har brug for mål og mening for at være effektive organisationer. Springes dette "hvorfor-spørgsmål over", risikerer man som organisation let at komme til at løse de forkerte opgaver.



Mange husker sikkert rumpenisserne fra Astrid Lindgrens eventyr Ronja Røverdatter som med deres evindelige "hvorfor?" var ved at drive den gode Ronja til vanvid. Selvom rumpenisserne ikke udgjorde nogle voldsomt gode hjælpere i Lindgrens bog, er det denne artikels pointe, at netop spørgsmålene "hvorfor?", "hvorfor det?" og "hvorfor nu?" rummer et meget stort potentiale. At stille hvorfor-spørgsmål: "Hvorfor er der behov for dette møde, dette tema, denne forandring, denne rapport, denne indsats?", er at stille spørgsmål til behovet for det, vi gør. Det kan måske lyde lidt trættende at skulle stille sig spørgende til alt muligt, men det er vores påstand, at vi i vores organisatoriske virke generelt spørger alt for lidt og handler alt for hurtigt. Alt i alt viser en række undersøgelser således, at en nysgerrig og spørgende organisationskultur er det bedste middel til at understøtte en lærende kultur (Marquardt 2014). Når ledere og medarbejdere stiller spørgsmål og opfordres til at stille spørgsmål sikres en kollaborativ kultur, hvor vi deler ansvar for det, vi gør og igangsætter (Jensen, 2014). Ledere må derfor nødvendigvis både agere spørgende samt sikre en spørgende kultur (Marquardt 2014) for på denne vis at låse organisationens potentiale op.

“AT STILLE HVORFOR-SPØRGSMÅL: ”HVORFOR ER DER BEHOV FOR DETTE MØDE, DETTE TEMA, DENNE FORANDRING, DENNE RAPPORT, DENNE INDSATS?”, ER AT STILLE SPØRGSMÅL TIL BEHOVET FOR DET, VI GØR. DET KAN MÅSKE LYDE LIDT TRÆTTENDE AT SKULLE STILLE SIG SPØRGENDE TIL ALT MULIGT, MEN DET ER VORES PÅSTAND, AT VI I VORES ORGANISATORISKE VIRKE GENERELT SPØRGER ALT FOR LIDT OG HANDLER ALT FOR HURTIGT”



At spørge ”hvorfor” (og dermed åbne op for en afdækning af organisationens egentlige behov) kan imidlertid være en konfliktfyldt manøvre. Spørgsmålet kan opleves som udstillende og nedværdigende overfor den eller de personer, der har et særligt ansvar over for det, der spørges til: ”Hvorfor skal der nu stilles spørgsmål ved det, tror de ikke, at jeg kan finde ud af at gøre mit job ordentligt?”. Endvidere vil spørgsmålet i mange tilfælde blive opfattet som en udfordring af måden, organisationer fungerer på. Alle organisationer består i udgangspunkter af kultur, af bestemte normer i form af tavs viden (Nonaka og Takeuchi 1995). Vi ved alle sammen, at ”sådan gør vi her” uden at dette nogensinde behøves at blive sagt højt. Sådan er det bare. At stille spørgsmålet ”hvorfor” er således en udfordring af den eksisterende kultur. En opfordring til at vende spejlet mod os selv og spørge, om den måde vi har indrettet os på, det, vi går og gør til hverdag, nu også er det rigtige.



“DER ER DERMED EN VIS SANDSYNLIGHED FOR, AT PERSONER, DER TAGER OPGAVEN SOM ORGANISATORISK RUMPENISSE PÅ SIG, RISIKERER AT BLIVE MARGINALISERET OG EKSKLUDERET FRA DET ORGANISATORISKE FÆLLESSKAB. DERFOR ER DET IKKE TILSTRÆKKELIGT SOM LEDER AT BEDE FOLK OM AT STILLE FLERE SPØRGSMÅL. SOM ORGANISATION OG SÆRLIGT SOM LEDER ER MAN NØDT TIL AT IMPLEMENTERE PROCEDURER OG FORANSTALTNINGER, DER SIKRER, AT SPØRGSMÅLENE IKKE KVÆLES I HALSEN PÅ DEN SPØRGENDE”

Spørgende personer udfordrer således organisationens normer og værdier og risikerer derfor let at blive opfattet som en paria – en trussel mod det eksisterende, og det vi tager for givet. Der er dermed en vis sandsynlighed for, at personer, der tager opgaven som organisatorisk rumpenisse på sig, risikerer at blive marginaliseret og ekskluderet fra det organisatoriske fællesskab. Derfor er det ikke tilstrækkeligt som leder at bede folk om at stille flere spørgsmål. Som organisation og særligt som leder er man nødt til at implementere procedurer og foranstaltninger, der sikrer, at spørgsmålene

ikke kvæles i halsen på den spørgende. Eksempelvis kan man lære medarbejdere og ledere at skelne mellem umyndiggørende og bemyndiggørende spørgsmål. **Umyndiggørende spørgsmål** sætter fokus på personen: "Hvorfor er du bagefter planen?" eller "Hvordan skal vi kunne have tillid til dig som procesleder, når der hersker så stor forvirring om opgaver og roller?". Sådanne italesættelser sætter mennesker i defensiven og gavner ikke en åben og tillidsfuld drøftelse af behovet. Det er vigtigt at huske på, at spørgsmål ikke er gratis (Stegeager 2011). Hver gang vi stiller et spørgsmål, sætter vi den anden i en position, hvor kun nogle svar er legitime og dermed mulige. Som den canadiske professor i kommunikation Karl Tomm skriver, er spørgsmålet kontekst for svaret (Tomm 1987, 1988), og spørgsmålet definerer dermed en pulje af mulige, legitime svar. Hvis vores spørgsmål formuleres således, at denne pulje primært udgøres af lidet attråværdige svar, ja så kan man være ganske sikker på, at spørgsmålet har en vis sandsynlighed for at blive ilde modtaget. I stedet kan man overveje at arbejde med **bemyndiggørende spørgsmål**, der kan beskrives som spørgsmål, der retter fokus mod refleksion, forståelse, uddybende svar og justeringer af emnet. Eksempler herpå kunne være: "Jeg kan se, at vi halter bagefter den plan, vi har lagt. Hvilke overvejelser og refleksioner har du gjort dig herom?". "Jeg kan forstå, at situationen kørte af sporet. Hvad mener du kan have været medvirkende hertil, og har du ideer til, hvordan vi kommer videre?". Det der signaleres, når man stiller bemyndigende spørgsmål, er således i sine rene essens, at vi er ligeværdige i vores drøftelser – men ikke (og dette er vigtigt at pointere) nødvendigvis ligestillede i forhold til den efterfølgende beslutning.

At opbygge en spørgende organisationskultur vil i langt de fleste tilfælde være et langt sejt træk, hvor spørgelysten og modet til at stille sig op og sige "hvorfor?" skal modnes i alle kroge af organisationen. Forskning understreger, at det at stille spørgsmål, er langt mindre udbredt end vi tror. I mange organisationer eksisterer der således en frygt for at fornærme folk i hierarkiet over en selv (Edmondson 2012: 54-55).

LEDERE SÅVEL SOM MEDARBEJDERE SKAL DERFOR OVER TID OPLEVE, AT DE BLIVER ANERKENDT FOR DERES BEHOVSAFKLARENDE "HVORFOR-SPØRGSMÅL". AT DET VÆRDSÆTTES OG SES SOM ET ORGANISATORISK GODE. DETTE ER IKKE NOGET, DER KOMMER FRA DEN ENE DAG TIL DEN ANDEN.

Samtidig skal man være opmærksom på, at det at stille "hvorfor-spørgsmålene" ikke nødvendigvis gør organisationen mere effektiv i første omgang. Hver gang vi forholder os til det eksisterende, bruger vi jo kræfter på noget andet end at producere (opnå organisatorisk effekt). Endvidere er det langt fra således, at alle spørgsmål til det eksisterende fører noget bedre med sig. Det kan jo forholde sig således, at det eksisterende rent faktisk var det bedste, eller at den nye løsning ikke viser sig bedre end den gamle.

SOM LEDER SKAL MAN SÅLEDES HAVE MODET TIL AT ACCEPTERE, AT IKKE ALLE SPØRGSMÅL FØRER NOGET PRODUKTIVT MED SIG OG TROEN PÅ, AT DET I DET LANGE

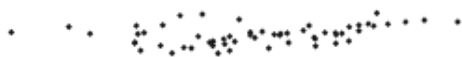
LØB SKABER BEDRE OG MERE EFFEKTIVE ORGANISATIONER, HVIS MAN SOM LEDER ARBEJDER PÅ AT FREMME DEN ORGANISATORISKE SPØRGELYST OG NYSGERRIGHED.

En behovsstyret, spørgsmålsbaseret kultur kræver således tillidsfuldhed og ærlighed (Baldoni 2011). I det perspektiv nævner Morten Albæk i bogen: *Det gennemsnitlige menneske*, at vi ser ærlige mennesker som bøvlede og støjende (Albæk & Matthiesen 2013: 83). Men (og dette er en vigtig pointe i Albæks bog) det er netop det bøvlede og støjende, der samtidig er garant for det forandrende og udviklende. En organisation har brug for bøvlede og støjende rumpenisser.



Som et sidste perspektiv på en spørgende tilgang til behovsstyring vil vi fremhæve Toyota's "fem-gange-hvorfor", som netop beskriver den mentalitet, som vi har forsøgt at skrive frem ovenfor – altså at spørgsmålet er essentielt, og at spørgsmålet må og skal komme før handling. Hos Toyota går man dog skridtet videre og påpeger, at efter spørgsmålet følger spørgsmålet, hvilket understreger vores pointe om vigtigheden af at gøre "hvorfor-spørgsmålet" til en naturlig og kvalitetssikrende handling, der kan medvirke til skabe fokus på det organisatoriske behov, der går forud for løsningen af den organisatoriske opgave:

"AT TOYOTA, EMPLOYEES ARE TAUGHT TO THINK WHY? CONSECUTIVELY FIVE TIMES. THIS IS A VARIANT OF CAUSE-AND-EFFECT THINKING. IF EMPLOYEES THINK WHY? AND FIND A CAUSE, THEY TRY TO ASK THEMSELVES WHY? AGAIN. THEY REPEAT THIS FIVE TIMES. THROUGH THESE FIVE WHYS, THEY CAN BREAK DOWN CAUSES TO A VERY SPECIFIC LEVEL. THIS FIVE-TIMES-WHY APPROACH IS VERY USEFUL FOR SOLVING PROBLEMS." (MARQUARDT 2014: 88).

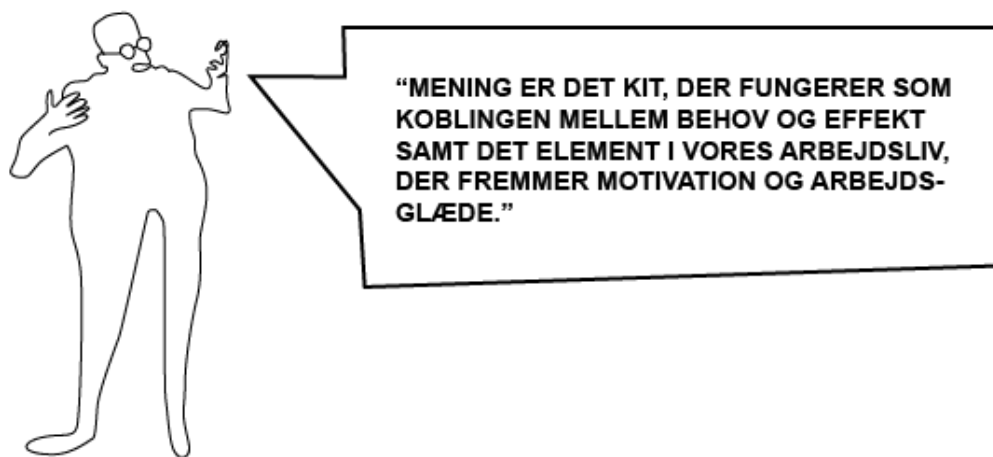


SKABELSE AF MENING

"KIG DIN SIDEMAND DYBT I ØJNENE, NÅR DU MØDER PÅ ARBEJDE NÆSTE GANG. STIL DEREFTER SPØRGSMÅLET: 'HVAD ER MENINGEN MED NETOP VORES ARBEJDE?'. HVIS

I IKKE KAN FINDE ET TILFREDSSTILLENDEN SVAR, SÅ SPØRG JERES CHEF. HUN BØR OM NOGEN KUNNE FORTÆLLE JER DET.”(ALBÆK & MATTHIESEN, 2013: 132).

Som vi pointerede i foregående afsnit, er det vigtigt, at vi finder behov, for det vi gør. Men behov kan ikke stå alene. De organisatoriske behov må nødvendigvis indlejres i en meningsforhandling. Myster eller mangler vi mening med det, vi gør, når vi er på arbejde, står det som skrevet i ansigtet på os (Kirkman og Harris 2017: 60). Det kan få store negative konsekvenser, ikke blot for os selv, men sandelig også for den organisation, vi er en del af. Omvendt vil det have store positive konsekvenser for organisationer, der kan tilbyde medarbejdere et meningsfuldt arbejde ved eksempelvis at fokusere på velvære og lykke (Kirkman og Harris 2017). Mening er det kit, der fungerer som koblingen mellem behov og effekt samt det element i vores arbejdsliv, der fremmer motivation og arbejdsglæde.



En organisation, dens kultur og dens arbejde med at løse de opgaver, den er sat i verden for at løse, er bundet til dens historie. Det er organisationens medlemmers kontinuerte fortælling og genfortælling af denne historie, der har betydning for de dispositioner, der foretages, de vaner, der udvikler sig og for de normer og værdier, som accepteres som fælles i hele eller dele af organisationen – kort sagt for den mening som organisationen baserer sig på. En organisation kan eksempelvis være funderet på forestillingen om, at kunden har førsteprioritet og altid behandles med respekt. Den historie udgør afsættet for de dispositioner, der foretages, og dermed for de baner, organisationen kan bevæge sig ad. Det vil eksempelvis sige, at opkald fra kunder altid besvares, uanset hvad man er midt i. Hvad sker der så i en sådan organisation, når en ny HR-chef ansættes og han begynder at argumentere for telefontider og telefonsvarer? Den måde, historien spiller ind på gennem sine fortællinger, kan samtidig anskues ud fra en form for dialektisk teori, hvor de forskellige fortællinger, nye og gamle, står som tese og antitese til hinanden, for at danne en ny tese. I det perspektiv er en organisation en skabende mekanisme af pluralisme, konfrontation og konflikt (Weick & Quinn 1999: 364).

Disse permanente bevægelser mellem tese, antitese og ny tese danner det, som f.eks. Karl Weick (1995) har udforsket som skabelse af mening (sensemaking).

MENINGSSKABELSE KAN SES SOM AKTØRERNES FÆLLES LØBENDE ARBEJDE MED AT SKABE BILLEDER AF DET, DE FORSTÅR SOM REALITETER. GENNEM DERES KONTINUERTE INTERAKTIONER ER DE (SOM REGEL UDEN SELV AT TÆNKE NÆRMERE OVER DET) I GANG MED AT FORSTÆRKE NOGLE BILLEDER OG AFSVÆKKE ANDRE.

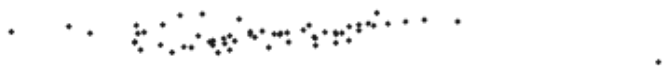
Sensemaking er et udtryk for, hvad der holder sammen på organisationen, men også hvad der gør fremkomsten af særlige opfattelser i nogle dele af organisationen mulige. På den måde skal beslutninger også i højere grad ses som interaktionsforløb, der udfolder sig over tid. Disse meningsskabende processer er det brændstof, der sikrer organisationens dynamiske udvikling (Rasmussen et al. 2011).



Hvorfor giver det mening?

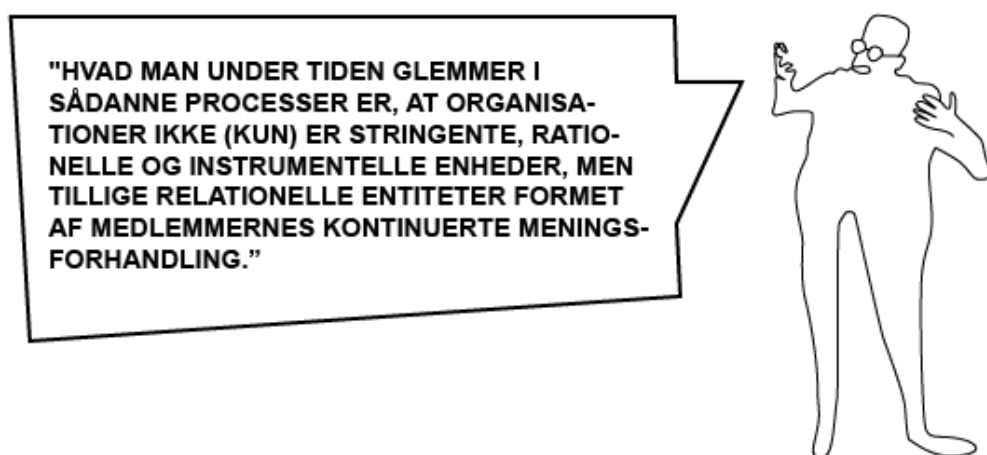
Når man beskæftiger sig med meningsskabelse i organisationer er det vigtigt at være opmærksom på, at mening på samme måde som kultur kan betragtes som det lag, der ligger bag vore handlinger. Det er ikke således, at meningen ikke er tilgængelig for os, men ofte er den indlejret i vores handlinger og er dermed at regne som en implicit præmis for disse. Langt størstedelen af vores meningsforhandling foregår som en del af vores daglige opgaveløsning. Gennem de små dagligdagshandlinger, vi udfører uden at tænke nærmere over det, bekræfter vi kontinuert os selv og hinanden i det meningsfulde i vort fælles organisatoriske samvær.

Fra tid til anden kan det imidlertid være nødvendigt at stoppe op og gøre netop denne fælles meningsforhandling til genstand for nærmere analyse. Som Weick & Quinn (1999) skriver, kan det være nødvendigt at fastfryse organisationen for en kort stund for herved at give os selv lejlighed til at studere den (og dermed os selv). For at drøfte om det, der hidtil har givet mening for os skal fortsætte uforandret eller om vi (og dermed organisationen) skal ændre retningen en smule. Sådanne meningsanalyser foregår typisk i tidslommer, hvor produktionen stoppes mens den eksplicite forhandling står på. Sådanne tidslommer kender vi typisk som møder eller strategi- og visionsdage. Ved sådanne lejligheder er det vigtigt, at man giver sig selv mulighed for at undersøge og analysere meningsskabelse – her opfattet som den måde, hvorpå det organisatoriske behov anskues fra såvel et individuelt som et organisatorisk perspektiv: "Hvorfor giver det vi arbejder med, den måde vi gør det på og det vi skal producere mening – for mig, for os, for vores omverden, verden i sin helhed og måske endda for menneskeheden?" (Sinek 2001; Ravn 2011; Albæk & Matthiesen 2013).



Mckinsey & Company har udgivet en del artikler og bøger omhandlende mening på arbejdet, hvor det blandt andet pointeres, at medarbejdere kan opleve meningsløshed og frustration, når organisationen primært er orienteret mod det praktisk-instrumentelle og dermed risikerer at ignorere arbejdets indlejrede mening (Cranston & Keller 2013). Et eksempel på dette kunne være en

organisation, der flytter medarbejdere fra ikke færdiggjorte projekter, flytter teammedlemmer før teamet har færdiggjort sin opgave eller ændrer oprindelige opgaver uden at inddrage medarbejderne (Amabile & Kramer 2012). Disse skift kan fra et opgaveorienteret, organisatorisk perspektiv være baseret på yderst rationelt funderede beslutninger, som bunder i eksplicitte behov. Hvad man under tiden glemmer i sådanne processer er, at organisationer ikke (kun) er stringente, rationelle og instrumentelle enheder, men tillige relationelle entiteter formet af medlemmernes kontinuerede meningsforhandling. Således kan den strengt logiske og instrumentelt "rigtige" beslutning sagtens udfordre medarbejdernes meningstilskrivelse, eftersom de har arbejdet hårdt og indædt for at løse opgaven på anden (og i deres øjne meningsfuld) vis. Dette element synes måske i første omgang at omhandle et mere personlige aspekt af mening, og man kan således fristes til at hævde, at "nok er det forståeligt, at det kan tage sig således ud fra medarbejderens perspektiv, men i et organisatorisk perspektiv *giver* det altså mening!". Problemet med dette argument er, at det i det lange løb ikke lader sig gøre at adskille individuel meningsdannelse fra organisatorisk opgaveløsning, da det er de individuelle medarbejdere (som enkeltpersoner eller som grupper), der skal løse og arbejde med de organisatoriske opgaver.

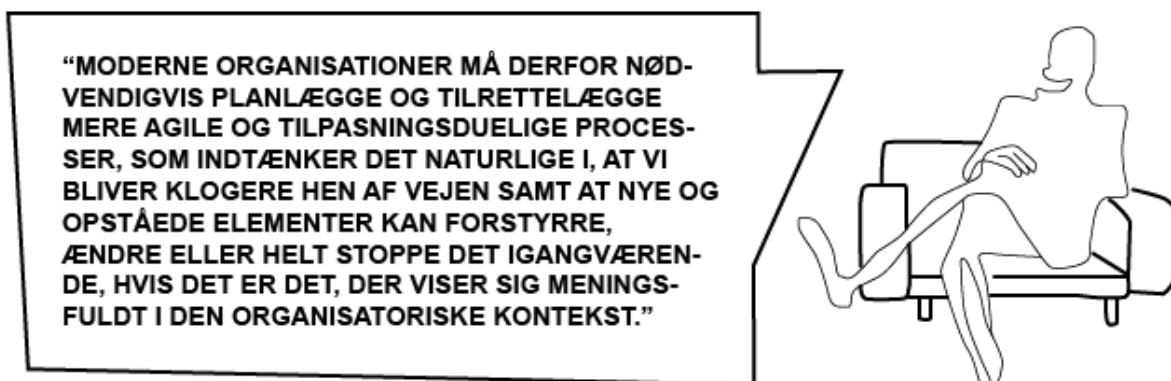


Når der stilles skarpt på mening, må der således både være et individuelt og et kollektivt perspektiv involveret i en sådan proces. Det enkelte menneske skal have tillid til og opleve nødvendighed af at finde mening med det, der arbejdes med, igangsættes, nedlægges m.m. Ligeledes foregår meningstilskrivelse i alle organisatoriske lag. Derfor skal der arbejdes med mening i ledelsen, blandt medarbejderne samt blandt kunderne, aftagerne eller målgruppen. Det er ikke sjældent, at vi møder en fortælling der lyder nogenlunde således: Ledelsen har truffet beslutning om "dette eller hint", og har samtidig uddelegeret ansvaret for at udrulle eller implementere beslutningen i organisationen til en gruppe HR-medarbejdere ledet af en repræsentant fra topledelsen.

I EN DANSK SAMMENHÆNG VIL MAN TYPISK OPLEVE, AT LEDELSEN GÅR TIL OPGAVEN MED EN INDDRAGENDE INDSTILLING OG ØNSKET OM AT SKABE EN MENINGSFULD PROCES FOR MEDARBEJDERNE, MEN SPØRGER MAN LIDT GRUNDIGERE IND TIL PLANER, MILEPÆLE, WORK-PACKAGES, MÅLSÆTNINGER OSV. OPLEVER MANGE

MEDARBEJDERE, AT INDDRAGELSEN KUN GÆLDER, SÅ LÆNGE DENNE PROCES IKKE PILLER VED DET AFTALTE OG DE ALLEREDE DEFINEREDE DEADLINES.

På denne måde fjernes de fleste muligheder for meningsforhandling imidlertid fra processen. Disse bliver for konfliktfyldte og svære at håndtere, eftersom der jo allerede ligger en plan, som skal følges. Denne udeladelse medfører således, at meningsforhandlingen tages ud af forandringsprocessen, hvilket risikerer at betyde at den fremstår som meningsløs for medarbejderne. Dette er ifølge førende forskere er en af de væsentligste årsager til, at omkring 70 procent af alle organisatoriske forandringsinitiativer fejler (Beer & Nohria 2000). Omvendt kan man selvfølgelig spørge sig selv, om ikke alle tiltag og processer kan uendeliggøres med hvorfor spørgsmål og krav om at alles mening skal inddrages? Jo, måske? Men hvis ledelsen og medarbejderne ikke allokerer tid til at undersøge, hvordan det, vi skal i gang med, kan blive meningsfuldt for os som del af denne organisation, kan mangel på mening og en deraf række affødte, negative problematikker meget let blive resultatet. Moderne organisationer må derfor nødvendigvis planlægge og tilrettelægge mere agile og tilpasningsduelige processer, som indtænker det naturlige i, at vi bliver klogere hen af vejen samt at nye og opståede elementer kan forstyrre, ændre eller helt stoppe det igangværende, hvis det er det, der viser sig meningsfuldt i den organisatoriske kontekst. Ganske sigende vurderer organisationsteoretikere som Kirkman og Harris (2017), at organisatorisk meningsfuldhed, er den enkeltstående kraft, der har størst betydning for, hvordan organisationen klarer sig på områder som resultater og præstationer.



EFFEKTER SOM KAUSALRELATION

Vi har i denne artikel fremhævet nødvendigheden af, at organisationer løbende holder fokus på de organisatoriske behov, både i arbejdet med at udføre dagligdags aktiviteter, samt når større beslutninger skal træffes. Et sådan kontinuert fokus på organisationens egentlige behov medvirker til at kvalitetssikre og underbygge det organisatoriske arbejde. Vi fremhævede videre betydningen af at arbejde med meningsskabelse og betydningen af, at medarbejderne oplever, at deres arbejde er meningsfuldt i forbindelse med blandt andet omsættelighed af processer, implementering af initiativer og generel engagement og motivation. Vi vender nu blikket mod det, der skal komme ud af et reelt behov, der opleves meningsfuldt at arbejde med, nemlig effekter.



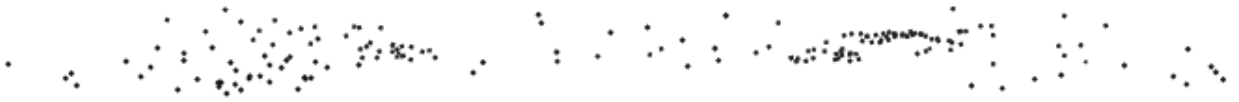
**“EN VIGTIG POINTE OMHANDLENDE
EFFEKT ER SÅLEDES, AT UANSET HVILKE
EFFEKTER ORGANISATIONEN ØNSKER AT
OPNÅ, MÅ OG SKAL DISSE EFFEKTER SES
I SAMMENHÆNG MED DET OPLEVEDE
BEHOV OG DEN ORGANISATORISKE
MENINGSTILSKRIVELSE. DER ER IKKE
TALE OM UAFHÆNGIGE VARIABLE, MEN
OM FORBUNDNE KAR.”**

Når vi har valgt ordet effekt frem for eksempelvis resultat, skyldes det, at begrebet 'effekt' i stor udstrækning sammenkædes med ordet kausalitet (Buse 2010; Lübcke 2010), dvs. årsagssammenhæng og dermed underbygger det syn, at en eventuel forventning til en given effekt må ses i lyset af alle proceslag fra opstart til afslutning. En vigtig pointe omhandlende effekt er således, at uanset hvilke effekter organisationen ønsker at opnå, må og skal disse effekter ses i sammenhæng med det oplevede behov og den organisatoriske meningstilskrivelse. Der er ikke tale om uafhængige variable, men om forbundne kar. Samtidig er det vigtigt at nævne, at selvom vi i artiklen præsenterer ordene behov, mening og effekt i nævnte rækkefølge, kan det til tider være meningsfuldt at flytte rundt på rækkefølgen af disse. Behov og effekt kan til tider frembringe forskellige perspektiver ved hinanden, eksempelvis: "Hvis dette er vores behov, hvilke effekter skal der så kunne måles, ses o.l. om 3 måneder?" "Hvis dette er de effekter vi forventer at nå frem til, stemmer det så overens med vores beskrevne behov?" På den måde kan de to ord supplere og konstruktivt kritisk forholde sig til hinanden. Mening vil så efterfølgende kunne være det filter, der justeres og/eller forhandles i henhold til, således at der fremkommer en så realistisk planlægning som muligt, der kan arbejdes ud fra. Der må således nødvendigvis være en vis fleksibilitet i organisationers måde at arbejde med begreberne behov, mening og effekt.


Effektledelse

“MINE MEDARBEJDERE (FÅR) KUN ANERKENDELSE FOR DEN VÆRDISKABELSE, DER KAN DOKUMENTERES. OG DERFOR (HAR DE) KRAV PÅ, AT DERES NÆRMESTE LEDER OPERATIONALISERER DERES INDIVIDUELLE MÅL, SOM DE FORVENTES AT OPNÅ KVARTAL FOR KVARTAL, MÅNED FOR MÅNED. HERUDOVER HAR DE RET TIL AT BETRAGTE ENHVER OPGAVE SOM IKKE EKSISTERENDE, HVIS DEN IKKE ER BLEVET MÅLSAT.”(ALBÆK & MATTHIESEN: 135).

Med afsæt i dette citat og de to forudgående afsnit i denne artikel kan man sige, at det organisatoriske behov kan forstås som omdrejningspunktet for samtaler om nødvendigheden, af det vi gør og igangsætter. Begrebet meningstilskrivelse rammesætter spørgsmålet om hvordan, hvornår og på hvilken måde, vi gør det, men med Albæk og Matthiesens ord bliver effekten selve endemålet for det organisatoriske virke. Kun gennem et effektfokus kan vi konstatere om organisationen løser sin kerneopgave – og om den gør det på et tilfredsstillende niveau.



At organisationer gennem de seneste årtier har fået stadig større fokus på effekt og særligt at kvantificere og dermed gøre effekten målelig er udviklingen i den offentlige sektor gennem de seneste 20-30 år et godt eksempel på. I denne periode har den offentlige sektor set en klar reformtendens, kendetegnet ved navnet New Public Management (NPM), der udsprang af en ofte fremsat kritik af den offentlige sektors manglende effektivitet. Der blev således indført et system der lagde stor vægt på effekt- og målstyring i den offentlige sektor. De offentlige institutioner fik med indførelsen af NPM en styreform, der kan beskrives som mål-rammestyring – altså en styring hvor den øverste offentlige instans fastsætter de mål (effekter), som de offentlige institutioner skal nå, mens vejen derhen (rammerne) fastlægges af den enkelte institution (Kristensen et al. 2011). Denne decentrale metodefrihed burde således have frigivet et vist råderum til planlægning og tilpasning ude i de enkelte områder. Dog har de fleste offentlige ansatte utvivlsomt en oplevelse af, at NPM har en række negative konsekvenser for arbejdsmiljø og arbejdsglæde, hvilket blandt andet er dokumenteret i en KORA-rapport (Møller et al. 2016). Et af problemerne med NPM er, at tilgangen ikke opfattes som meningsfuld af de offentlige ansatte, hvilket i stor udstrækning påvirker effekten. Der er dermed tale om en ond spiral, hvor stigende, kvantificerede effektmål fører til, at arbejdet tømmes for mening, hvilket igen medfører lavere organisatoriske effekter. NPM kan således kritiseres for et ensidigt effektmål mens tilgangen har ignoreret spørgsmålet om organisatorisk behov og meningstilskrivelse.

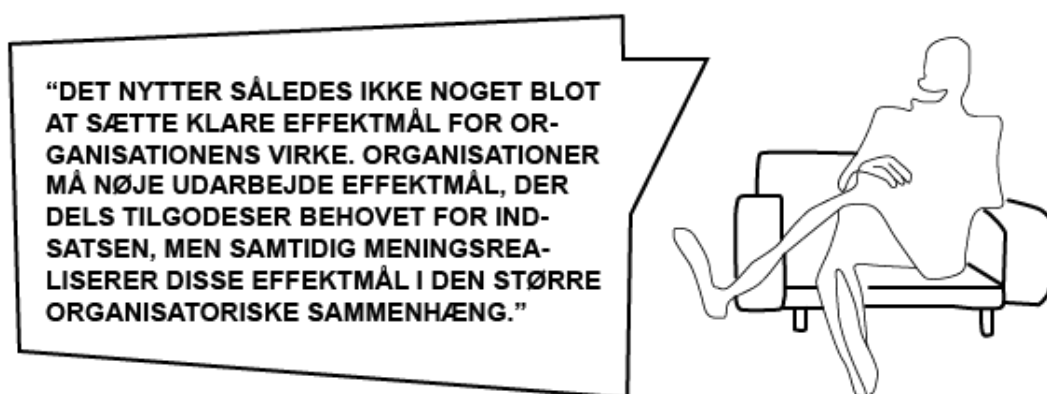


Som vi har søgt at illustrere i denne artikel må organisationer anlægge et holistisk perspektiv, der ikke kun fokuserer på effekt men også interesserer sig for både behov og mening. Et effektfokus er i sig selv ikke noget problem – tværtimod. Som nævnt ovenfor kan effekten betegnes som organisationens raison d'être.

PROBLEMET VED NPM OG MANGE ANDRE ORGANISATIONSOPSKRIFTERS MÅDE AT TILGÅ SPØRGSMÅLET OM EFFEKT I DISSE ÅR ER EFTER VORES MENING SÅLEDES IKKE MÅL- OG EFFEKTSTYRING MEN SNARERE, AT DET ALTOVERSKYGGENDE FOKUS PÅ EFFEKT MEDFØRER FORSIMPLEDE MÅL OG FORSIMPLEDE

EFFEKTMÅLINGSMETODIKKER, EFTERSOM SPØRGSMÅL OM BEHOV OG MENING IGNORERES.

Dette er ligeledes en vigtig pointe i KORAs rapport, som konkluderer, at der i den offentlige sektor er behov for: Bedre mål og måleredskaber. Større bevidsthed om begrænsningerne i resultatbaseret styring. Erkendelse af, at resultatbaseret styring ikke er en "one size fits all"-model (Møller et al. 2016). Det nytter således ikke noget blot at sætte klare effektmål for organisationens virke. Organisationer må nøje udarbejde effektmål, der dels tilgodeser behovet for indsatsen, men samtidig meningsrealiserer disse effektmål i den større organisatoriske sammenhæng.



AFRUNDING

I denne artikel har vi søgt at argumentere for, at organisationer må anlægge et holistisk perspektiv på deres virke, ved at spørge: "Hvor kommer vi fra og hvorfor er vi her?", "Hvad vil vi med os selv og hinanden?" samt "Hvad skal der komme ud af det?". Denne holistiske tilgang understøttes af nyere forskningsresultater inden for ledelse. Som et eksempel på dette har professor Matthew Liebermans beskæftiget sig med spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen skal orientere sig mod mening og dermed primært interesserer sig for mennesker og sociale sammenhænge eller mod effekter og dermed rette fokus mod det organisatoriske produkt (Lieberman 2013). Ikke overraskende kommer han frem til, at vi skal begge dele. Ledere der overvejende fokuserer på sociale og menneskelige elementer vurderes kun af 12 pct. af sine medarbejdere at være en god leder. Resultatet er ikke meget bedre for ledere, som primært er resultatorienterede. Her vurderes kun 14 pct. af lederne at være gode ledere. Fokuserer ledere derimod *både* på menneskelige aspekter af det organisatorisk liv samt de organisatoriske resultater, vurderes hele 78 pct. af lederne som gode ledere (Lieberman 2013). Det er derfor af afgørende vigtighed at integrere behovs- og meningskabelse i arbejdet med at styrke den organisatoriske effekt.

"DET ER EN EKSTRAORDINÆR VIGTIG ORGANISATORISK OPGAVE NØJE AT OVERVEJE HVILKE EFFEKTER ELLER HVILKE MÅL, DER SKAL VÆRE STYRENDE FOR ORGANISATIONENS VIRKE. FOR IKKE AT FALDE I FÆLDEN HVOR MÅL FASTSÆTTES SOM SIMPLE KVANTIFICERBARE EFFEKTER, MED EN RÆKKE UHELDIGE BIVIRKNINGER TIL FØLGE, ER DET ESSENTIELT, AT BEGREBERNE BEHOV OG MENING TÆNKES IND I MÅLFASTSÆTTELSEN."



Med udgangspunkt i det ovenstående er vi tilbage til det centrale: Det er en ekstraordinær vigtig organisatorisk opgave nøje at overveje hvilke effekter eller hvilke mål, der skal være styrende for organisationens virke. For ikke at falde i fælden hvor mål fastsættes som simple kvantificerbare effekter, med en række uheldige bivirkninger til følge, er det essentielt, at begreberne behov og mening tænkes ind i målfastsættelsen. Kun således får man effekter, der kan betragtes som meningsfulde og essentielle for organisationens eksistens. En veldrevet organisation går således på tre ben i dens strategiarbejde og i dens daglige drift. Det er der behov for, det giver mening og det sikrer en god effekt.

LITTERATUR

Albæk, M. og Matthiesen, S. (2013). *Det gennemsnitlige menneske. Danmark*. København: Gyldendal.

Amabile, T. and Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. McKinsey.com <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-leaders-kill-meaning-at-work>

Baldoni, J. (2011). *Lead with Purpose: Giving Your Organization a Reason to Believe in Itself*. Amacom Div American Mgmt Assn.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.

Buse, T. (2010). *Målingsterminologi*. KREVI

Cranston, S. and Keller, S. (2013). Increasing the 'meaning quotient' of work. McKinsey.com <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/increasing-the-meaning-quotient-of-work>

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming - How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons.

Ivanov, S. (2017). Why Organizations Fail: Organizational Studies Based on The Theories of Dr. Elliott Jaques. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 9(3), 6A.

Jensen, N. S. (2014). Kollaborativt lederskab. *Lederliv*. <http://www.lederliv.dk/sites/default/files/Kollaborativt%20lederskab.pdf>

Kirkman, B. & Harris, B.T. (2017). *3D Team Leadership - A New Approach for Complex Teams*. Stanford University Press..

Kristensen, J.E.; Nørreklit, H. & Raffensøe-Møller, M. (red) (2011). *University Performance Management – A Silent Managerial Revolution of Danish Universities*. DJØF Publishing.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Laursen, E. (2011). Organizational learning through development projects. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 567-580.

Lieberman, M. (2013). Should Leaders focus on results, or on people? *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2013/12/should-leaders-focus-on-results-or-on-people>

Lübcke, P. (2010). *Politikens Filosofi Leksikon*. København: Politikens forlag.

Marquardt, M. J. (2014). *Leading with Questions*. Jossey-Bass.

Møller, M.M.; Iversen, K. & Normann, V. (2016). *Review af resultatbaseret styring – Resultatbaseret styring på grundskole-, beskæftigelses- og socialområdet*. København: KORA.

Nielsen, J. C. R. & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt: En klassiker i ny belysning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Nonaka, I. og H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press

Petz, J. (2011). *Boring Meetings Suck: Get More Out of Your Meetings, or Get Out of More Meetings*. Wiley.

Ravn, I. (2011). *Facilitering – Ledelse af møder der skaber værdi og mening*. København: Hans Reitzels

Rasmussen, J.G.; Jørgensen, K.M. & Larsen, M.V. Rasmussen, J.G.Jørgensen, K.M.og Larsen, M.V. (2011) *Organisering og forandring*. I: Stegeager, N. og Laursen, E (red). *Organisationer i bevægelse: læring, udvikling, intervention*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Sinek, S. (2011). *Start With Why – How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books Ltd

Stegeager, N. (2011). Coaching. I: Søholm, T.M., Stegeager, N. & Willert, S. (red.) (2011). *Systemisk ledelse – en grundbog*. København: Samfundslitteratur: 195-212.

Tomm, K. (1987). Interventive interviewing: Part I: Strategizing as a Fourth Guideline for the Therapist. *Family Process*, 26(1): 3-13.

Tomm, K. (1988). Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic, or reflexive questions? *Family Process*, 27(1):1-15.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE Publications.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. In J.T. Spence, J.M. Darley, & D.J. Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology* (pp. 361-386). Palo Alto, CA: Annual Reviews.