

Kampen for kontekst

Den tavse viden gør forskellen når koncepter rejser på tværs af kontekster

Peter Hagedorn-Rasmussen

Kvalitetsledelse, *Lean* og *Performance Management* er eksempler på ledelseskoncepter. Vi anvender disse eksemplariske ledelseskoncepter til at gribe om organisatoriske praksisser. Koncepterne indeholder typisk værktøjer, der understøtter betydningen af konceptet og tilstræber, at den, der tager konceptet i sin mund, bruger det i sin rette kontekst. Koncepter sigter på at bearbejde og håndtere virkelighedens kompleksitet. Men da koncepter altid også er abstraktioner, opstår der ofte udfordringer, når konceptet tager magten i sin rejse igennem organisationer. Betydningen af *Lean* i en kommune er ikke den samme som betydningen af *Lean* i Toyota. Betydningen af *Performance* er ikke den samme i USA, som det er i Danmark. Og betydningen af *Performance* adskiller sig fra, om du er i en bank eller på en folkeskole. Alligevel lægger koncepterne navne til standardiserede forskrifter på tværs af kontekster.

Selvom vi i arbejdslivsverden har været kritiske over for ledelseskoncepter, deltager vi også i det, vi kan kalde *produktionen og udbredelsen* af koncepter: *Det Udviklende Arbejde, Social Kapital, Relationel koordinering, Kerneopgaven og måske (Organisatorisk) Robusthed*.

Når koncepter bliver populære, skyldes det typisk dels, at vi med dem får øje på dele af kompleksiteten, som vores tidligere koncepter ikke tilbød, men som nu forekommer væsentlig. Deres popularitet har typisk grund i resonanser i tiden. Dels fordi de byder ind med bud på problemer, som er tidssvarende. Leans tilbagevendende popularitet knytter sig til udfordringer med at styre de komplekse processer. Relationel koordinering stræber efter at byde ind på at lykkes med koordinering i systemer, hvor kompleksiteten stiger os til hovedet. Og når vores arbejdspladser udfordres på at levere ydelser i et højere tempo og med et sikkert psykisk arbejdsmiljø, så efterspørges robusthed.

Som en væver, der med sin væv skaber et tæppe af tråde, anvendes koncepter til at væve betydning sammen, når materialer, arbejdsgange, relationer og teknologi i samspillet med medarbejderne og deres unikke viden reorganiseres i et forsøg på at imødekomme de krav, der stilles fra omverden til arbejdspladsen: Arbejdspladser er et netværk af fletværk ud af uendelige mulige tråde. Vi har et behov for at kunne reducere denne kompleksitet for at handle i hverda-

gen. Og det gør *koncepter* til et nødvendigt og eftertragtet værktøj.

Koncepters udvikling og spredning

Koncepterne opstår, når et netværk af aktører – virksomheder, konsulenter og forskere – bliver opmærksomme på mulige sammenhænge af fænomener, der fører til succesfulde resultater. Det kan være på meget forskellige områder (trivsel, konkurrence, innovation, sundhed osv.), men størst er muligheden for, at et koncept bliver en succes, hvis det forener en eller flere af sådanne parametre, og at en solid bundlinje indgår. Opmærksomheden kan være resultatet af planlagte processer og projekter, som testes. Eller også kan opmærksomheden falde på succesfulde mønstre, der dukker frem for aktørerne i helt andre projekter... en form for 'serendipity', eller på godt dansk: slumpeetræf. I sådanne tilfælde vil aktører ofte tage udviklingsarbejde på sig og udvikle, afprøve og teste værktøjerne med henblik på at øge konceptets overbevisningskraft.

En af de store udfordringer er, at der ofte sker en fejlslutning i bevægelsen fra *er* til *bør*. Bevægelsen går fra identifikationen af, at der i *en given kontekst* beskrives nogle mønstre, som begrundes sandsynliggjorte årsagssammenhænge mellem et koncept, dets værktøjer og positive resultater. Sådan tager virkeligheden sig ud... *i den givne kontekst*. Der testes og hævdes muligvis evidens. Men det er stærkt tvivlsomt, om der kan skabes evidensbaseret viden, som kan flyttes på tværs af organisatoriske kontekster, når koncepternes indhold er så tæt spundet ind i multifaktorielle komplekse væv af indbyrdes afhængige delelementer. Alligevel undergår de identificerede mønstre en proces fra *er* til *bør*, hvorigennem de bliver til recepter: Her loves, at samme gode resultater kan opnås, hvis bare man prak-

tiserer konceptet efter *forskrifterne*. Dette *bør* udgør den egentlige konceptualisering – og sætter kraft bag en stærk instrumentalisering: *For en mand med en hammer synes alting, at være et søm* (sagde Mark Twain vist). Når et koncept forførisk viser veje til at reducere en uoverskuelig kompleksitet med gode resultater, så begynder andre at kopiere det.

Instrumentaliseringen

Der sker altså ofte en *instrumentalisering* i processen fra *er* til *bør*. Det har især noget at gøre med, at koncepter gemmer på uendelige mængder af tavs viden. Den tavse viden dækker over sanselige, materielle processer, som for eksempel er nedfældet i rutiner og sædvaner, i arbejdsgange og teknologier med videre. Den tavse viden dækker over den måde, relationer udfolder sig på blandt for eksempel medarbejderne. Den tavse viden, er den praktiske viden, der gør, at konceptet tilsyneladende virker på de arbejdspladser, hvor det oprindeligt blev set i praksis. Den tavse viden, er viden, der først og fremmest tilegnes ved at *gøre* praksis; at *gøre* konceptet. For en dygtig tømrer med en hammer, er det *langt fra* alting, der er et søm! En tømrer har en dyb faglig viden, der dels gør, at han kan bruge hammeren på mangfoldige måder; dels gør, at han ved præcis, hvordan et søm tager sig ud, og hvordan det skal behandles for at understøtte et bæredygtigt resultat. En dygtig konsulent er i stand til at mestre koncepter, så de bliver tilpasset, kontekstualiseret, justeret, så de bliver meningsfulde i mødet med den praksis, hvori de bringes i spil.

Kampen for kontekst og ydmygheden for praksis

Et hvert arbejdes miljø er unikt. Enhver arbejdsproces er sammensat af unikke egenskaber, som knytter sig til de materielle, sanselige, kropslige, historiske, relationelle, sociale tråde, som flettes sammen i processens tilblivelse. Vi kan begribe dele af processen, og vi kan omsætte det til begreber og koncepter. Men det er ikke muligt at 'konceptualisere tavs viden'. Det er et oxymoron – et komprimeret paradoks: Vi vil altid tabe værdifulde indsigter og gøre viden tavs i fremstillingen af koncepter. Denne viden, som enten allerede er – eller i processen bliver – tavs, vil ofte gøre forskellen på succes eller fiasko, når et koncept rejser fra en sammenhæng til en anden.

Med risiko for at instrumentalisere i en slutning fra *er* til *bør*, vil jeg dog foreslå, at vi som forskere, konsulenter og praktikere inden for arbejdsliv skaber et koncept for at sætte tempoet ned i forandringsprocesser og for *kontekstualisering*:

Som forskere og konsulenter skal vi være mere ydmyge over for praksis. Som forskere skal vi dybere ned i *det konkrete videnskab* og være mere forsigtige i vores brug af vores abstraktioner. Vi skal insistere på at arbejde os dybere ind i det væv, som vi arbejder med, når vi studerer organisatorisk fletværk. Der er stærke institutionelle drivkræfter, der gør det vanskeligt, fordi vi – ligesom konsulenterne – bliver målt på evnen til at opfinde 'ny viden'... gerne i form af begreber og koncepter. Men vi risikerer at blive nyttige idioter for en styringslogik, der sætter viden-skabelsen på retræte, hvis vi ikke

insisterer på 'den dybe indsigt' og 'de tykke beskrivelser'.

Konsulenter skal varme deres kolde hænder, ved at være tættere på den praksis, som de skal skabe bæredygtige fletværk i. Det vil typisk forudsætte en nærmere tilknytning til de konkrete faglige miljøer, hvori konsulenterne agerer, og en mindre generalisering på tværs af kontekster. Desværre er det i de seneste årtier gået den modsatte vej, fordi en sådan fordring er bekostelig i tid. I den konkurrencemæssige dynamik skæres luksus, i form af indsigt i praksis, ofte væk på bekostning af de dekontekstualiserede praksisser og standardiserede tilgange.

For *praktikerne* handler det om at bruge koncepterne nøjsomt, sænke hastigheden og skabe bedre balance mellem forandring og stabilitet. Herunder også at reflektere ovennævnte krav ind i deres valg og brug af konsulenter og koncepter.

Jeg er klar over, at disse forslag er vanskelige i en tid, hvor mantraet "*Det eneste konstante er forandring*" fungerer som en selvpfyldende profeti og en motor i accelerationen. Da vi beskæftiger os med arbejdspladser, der per definition er levende systemer, er mantraet en banalitet – men det er hastigheden, hvormed den sker ikke. Vi bør være opmærksomme på koncepters rolle i denne dynamik. Uden respekt for kontekst og ydmyghed over for den tavse viden i praksis, er koncepter en motor i tempoforøgelsen. Skaber det bæredygtige arbejdsfællesskaber og god kvalitet i arbejde, ydelse og produkt? Når vi har erkendt svaret på dette retoriske spørgsmål, bør vi handle på det og skabe bedre balance mellem stabilitet og forandring ved at praktisere ovennævnte bud.

Peter Hagedorn-Rasmussen, Ph.d., Lektor, Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet
e-mail: peterhag@ruc.dk