

Når det effektive bliver ineffektivt

“Sometimes the fastest way to get there is to go slow.

And sometimes if you wanna hold on, you got to let go” (Tina Dichow, Count to Ten)

Kender du det? Solen står højt på himlen, og temperaturen befinder sig behageligt på den anden side af 25 grader. Du er på din foretrukne badestrand og skal have en svalende dukkert. Men noget er ikke som det plejer. Da du træder ud i vandet, trækker en kraftig udadgående strøm dig hurtigt væk fra kysten. Du forsøger febrilsk at genvinde kontrollen og svømmer alt, hvad du kan, ind mod stranden, hvor du kom fra. Men det er hårdt. Rigtigt hårdt. Og dine kræfter slipper hurtigt op.

Du er havnet i et hestehul! Dér er effektiviteten så at sige vendt på hovedet. Hvis du søger at genvinde kontrollen ved at udvise handlekraft, kan du dø af det. Den effektive tilgang er en anden: At slappe af, holde sig flydende og lade strømmen føre én med ud, til man kommer bort fra den udadgående strøm. Herefter kan man roligt svømme til en ad siderne og tilbage til land.

Negativ formåen = Effektivitet i en kompleks virkelighed

Hvis du havde valgt den tilgang, havde du trukket på din negative formåen. En grundlæggende menneskelig kapacitet til ikke-handlen og ikke-at-have-kontrol-over. Begrebet stammer fra den engelske digter John Keats (1795-1821) og er senere blevet sat i en ledelsesmæssig sammenhæng. Her omhandler den negative formåen en særlig menneskelig kapacitet til at rumme flertydighed, paradokser, angst og frygt og stadig evne at kunne forblive i en tilstand af usikkerhed for at tillade fremkomsten af nye tanker, perspektiver og mulige veje frem.

»» Tvivlen bliver nødt til at være der, for den skærper mine sanser, og den gør, at jeg kan finde de positive ting for mig og for os... Tvivlen kan blive for lille. Når den gør det, har jeg ikke den drivkraft, der skal til, længere. Så er der ikke rigtigt noget at kunne give videre til sine medarbejdere længere. (Leder)

I modsætning til det handler den positive formåen om en række klassiske ledelsesdyder: evnen til at udvise beslutnings- og handlekraft, være i kontrol, skabe forudsigelighed samt eliminere tvivl og usikkerhed. Dyder, som understøtter effektiviteten, når virkeligheden er forholdsvis stabil og forudsigelig. Problemet er bare, at man oftere og oftere befinder sig i situationer, der er alt andet end stabile, forudsigelige og kontrollerbare. Brexit, covid og krigen i Ukraine har understreget, at vi alle, til alle tider, er forbundne – og gensidigt påvirket af hinanden.

Hestehullet er således en metafor for den type situationer, som mange ledere befinder sig i på grund af en stigende kompleksitet og foranderlighed. Noget uden for ens kontrol river pludselig den faste grund væk under fødderne på én. Tre medarbejdere siger op, vagtplanen falder til jorden, og det er ikke nemt at finde nye medarbejdere. MeToo-bølgen ruller, og rammerne for 'god adfærd' er i opbrud. Produktionsomkostningerne stiger som aldrig før, så hvad nu – hæve priser, æde dem selv...?

» » "Hver gang vi fik fornemmelsen af lys for enden af tunnelen, dukkede der et godstog op i stedet – direkte på vej imod os". (Ledergruppe)

Så hvordan skal effektivitet forstås i sådanne foranderlige, uvisse og komplekse sammenhænge, når planer, best practice og eksperters prædefinerede løsninger i bedste fald kun udgør beroligende illusioner om at have opnået effektivitet?

Et eksempel på negativ organisatorisk formåen

En dansk transportvirksomhed skulle i begyndelsen af coronapandemien bygge en luftbro for at skaffe forskelligt udstyr til Danmark. Et prestigeprojekt, der bare *ikke måtte* slå fejl. Alles øjne stirrede på dem, internt og eksternt. Tiden var knap. Det kaldte på handling, hvilket matchede kulturen i organisationen godt. Udfordringen var bare, at man aldrig havde gjort det før – og slet ikke i en verden ramt af en pandemi. Den handlekraftige tilgang fungerede pludselig ikke lige så godt, som den plejede.

Det fik den ansvarlige ledergruppe til at tage en nødvendig timeout. Her konkluderede man, at måske var det ikke selve handlingerne, der var deres største udfordring. Det var nærmere deres insisteren på hurtig handlekraft. Den konklusion fik gruppen til at skifte strategi. Nu planlagde man kun korte skridt og betragtede ofte de skridt som små forsøg frem for skridt, der med sikkerhed ville bringe dem et forudsigeligt sted hen.

» » Jeg tror egentlig først, at vi fandt den rigtige balance mellem at komme fremad og stoppe op, da vi accepterede, at vi havde langt flere spørgsmål end svar. Og at vi ikke blev så forhippede på at finde de hurtige svar. For når vi gjorde det, gik det ofte galt. Vi havde jo simpelthen ikke skabt nok viden til at ane, hvad et svar kunne være. (Leder)

Man satte med andre ord ofte farten betragteligt ned – og trak på sin negative formåen ved at praktisere behørig langsommelighed i bestemte situationer. For kun på den måde kunne man observere og forsøge at forstå de omgivelser, man skulle skabe resultat i. Og kun på den måde kunne man løbende tilpasse sig. Havde man fastholdt farten – og trukket på sin positive formåen ved ensidigt at have fokus på hurtighed og effektivitet – havde man mistet det af syne, som for alvor betød noget. Fart er fint, hvor man kan overskue vejen et godt stykke ud i fremtiden, men bliver hurtigt til en ureflekteret fart, når vejen er indhyllet i tåger og uvished.

Sådan træner du din negative formåen

Udfordringen er, at den negative formåen strider mod vores sunde fornuft. Den som vi har brugt et helt liv på at tillægge os. Den undskyldning ville poeten Keats sandsynligvis ikke tage for gode vare. Han ville med opildnet stemme sige følgende til den moderne leder: "Lær at hvile mere ubesværet i uvisheden. Gør den til jeres ven. Brug tid på at forstå den, og se mulighederne i dens mysterier i stedet for den insisterende – og irriterende – automatiske rækken ud efter kendt viden og lineær fornuft. Lær at deltage på en ikke-forsvarsmæssig måde uden at blive overvældet af presset mod blot at reagere. Se det er at udvise effektivitet".



**Jacob Christoffer Pedersen
Thomas Rosenberg**

(cand.psych.) er grundlægger af Into the Grey. Et initiativ med fokus på at styrke organisationers og lederes evne til at navigere mere kompetent i en uvis og konstant foranderlig verden. De er samtidig forfattere til den anmelderroste bog "UVIS – Ledelse mellem kaos og kontrol".

Nedenfor finder du fem måder, man kan træne sin negative ledelsesformåen på – og være effektiv, når man står dér, konfronteret med komplekse problemstillinger:

Tilgange i de organisatoriske hestehuller:

- **Tag tvivlen på dig og undersøg den:** Tvivl er ikke et irriterende element, der hurtigst muligt skal manes i jorden, så I kan komme ud over stepperne. Når virkeligheden er kompleks, er tvivlen helt naturlig og indeholder kimen til nye veje frem. Derfor, guid dit team med ind i tvivlen, og gør den tilgængelig. Undersøg den, sæt ord på den, forstør den, formindsk den, vend og drej den – og se, hvad der sker.
- **Brug tid på at være uenige:** Selv om det kan føles effektivt, være trygt og behageligt at opnå hurtig enighed om svære beslutninger i teamet, så kalder komplekse problemstillinger på oprigtig uenighed. På at dyrke forskellige og ofte modstridende perspektiver om mulige veje frem. Derfor, når I har udviklet det næste løsningsforslag, så stil jer selv spørgsmålet: "Hvorfor er det her forslag elendigt – og vil få os til at fejle?" Bed folk skrive deres individuelle svar ned i stilhed, og inviter derpå til dialog om hvert enkelt svar.
- **Brug refleksionen bevidst:** Refleksion er pausen fra handling. På samme måde som handling er pausen fra refleksion. De er hinandens forudsætning. Men i en hastig hverdag, der kalder på svar og løsninger, glemmer man ofte refleksionen. Indfør den – eksempelvis ved til tider at lade tavsheden råde. Det er ikke nødvendigvis nemt, men øv det ved at sætte tid på. Begynd med et minuts tavshed. Så to. Så tre...
- **Giv det uformelle plads:** Man sidder i mødet. Man er klar til at begynde, og dagsordenen ligger fast. Nu skal man bare lige have styr på al den udenomssnak, der i gang: Hanne, der taler med Ib om succesen med sit team. Ibrahim, der taler med Sigrid om et par udfordringer med den vigtige kunde. I stedet for at lukke det ned ved at kalde til dagsorden, prøv at lade det køre. Bare lidt længere. Det også-vigtige, som kan åbne op for andre dialoger end de vanlige og bringe jer nye steder hen.
- **Brug tiden på spørgsmål i stedet for svar:** Svar kan synes som selve essensen af det at være effektiv. Og af samme grund stiller man ofte kun de spørgsmål, man allerede har en form for svar på, eller hvor man tænker, at der må være et svar. Det er spørgsmål, der ikke for alvor vækker nysgerrigheden eller trangen til at udforske. Spørgsmålene bør derfor have en anden karakter: Hvordan maler man eksempelvis en rose, så den kan duftes? Hvordan beskriver man en vanddråbe, så den kan høres falde?