

at
blive
ledt
af
kom
pleks
itet



Kapitel 1 – At blive ledt af kompleksitet

” *Det er sandsynligt, at noget usandsynligt indtræffer.*
(Aristoteles).

For fem år siden mødte vi en person, der grundlæggende skulle ændre vores opfattelse af, hvad det vil sige at arbejde med ledelse. Da vi først mødte Thomas, var han en dygtig og hårdtarbejdende pædagog i det specialpædagogiske område. Thomas drømte om at lave et rigtigt godt fagligt arbejde, at udvikle sig og at tage ansvar for sine opgaver. Så det var naturligt, at Thomas med tiden fik tildelt mere og mere ansvar. Han fik tilbudt tillidsposter og nøglepersonopgaver. Han havde også drømme om at blive leder, men gik lidt stille med dørene, for det kunne være uglest med lederdrømme, og der kunne hurtigt blive set skævt til den slags drømme, hvis han blev tillagt de forkerte motiver.

Thomas fik med tiden velfortjent opmærksomhed for sit arbejde, og da en søsterinstitution i kommunen kom i krise og stod uden ledelse, var den øverste ledelse ikke sen til at pege på Thomas som den rigtige mand til at rette op på stedet. Thomas søgte og fik stillingen som leder på institutionen Enggård. Enggård var et socialpædagogisk bosted for 16 udviklingshæmmede børn og unge, der havde behov for hjælp og støtte døgnet rundt. Som nyudnævnt leder fik Thomas det øverste ansvar for Enggård og dets personale, der bestod af tre ledere og cirka 50 medarbejdere.

Enggård var i krise, og derfor var der gennemført en ekstern organisationsanalyse af institutionen, som Thomas skulle følge op på. Det betød lange arbejdsuger og opfølgning på masser af handleplaner for Thomas. I løbet af de næste to år lykkedes det for ham og medarbejderne at få rettet op på både økonomi, fravær, personaleflow og den pædagogiske kvalitet. Da Enggård igen var kommet på ret kurs, kunne den bidrage til løsningen af kommunens opgaver på lige fod med andre institutioner og blev også mødt med de samme krav og forventninger, som der blev stillet til andre institutioner i kommunen.

Så langt, så godt. Efter et par år med hårdt arbejde var Enggård igen blevet en succeshistorie, og der var stor anerkendelse af indsatsen blandt samarbejdspartnerne både i og uden for kommunen. Enggårds udvikling blev ovenikøbet brugt som case til læring og efterlevelse i et af kommunens interne uddannelsesforløb. På dette tidspunkt bekræftede historien om Enggård, at den rigtige planlægning faktisk kunne skabe de ønskede resultater, og at det var muligt at forudsige udviklingen af en institution. Men den positive stemning på Enggård skulle ikke vare ved. I foråret 2014 indtraf der en række begivenheder, der skulle vise Thomas, at hårdt arbejde og gode planer ikke altid rækker.

Enggård blev nemlig ramt af en sag, hvor utilfredse pårørende til et barn på institutionen havde lavet skjulte lydoptagelser fra institutionen uafbrudt i tre uger. Thomas fik tilsendt en række udsagn fra optagelserne, der samtidig var sendt til medier, byrådspolitikere og socialministeren. Et par måneder senere tog en landsdækkende formiddagsavis historien om optagelserne op i en stribe kritiske artikler. Men allerede inden avisen kom på banen, opstod der en panikagtig stemning i kommunen, og Thomas blev bombarderet med spørgsmål: Er det mon sandfærdige ting, der står i de pårørendes dokument? Er optagelserne lovlige, og er vi forpligtet til at lytte til dem – eller må vi netop ikke lytte til dem? Jurister, økonomer og chefer kom alle på overarbejde den morgen, hvor de modtog de pårørendes dokument. De pårørende udleverede cirka 700 timers

optagelser fra institutionen sammen med deres egne optegnelser og konklusioner på optagelserne. Det skulle senere vise sig, at det var overordentligt vanskeligt at høre, hvad der foregik på optagelserne. Det var svært at høre, hvor lydene kom fra i huset, og der var meget dårlig lyd kvalitet på optagelserne. Det var et uoverskueligt stort materiale, og det skabte stor utryghed for personalet på institutionen, for hvad mon der ellers kunne udledes af optagelserne?

Det politiske udvalg i kommunen efterspurgte hurtigt en orientering om sagen fra Thomas og hans nærmeste ledelse, men da de fik indtryk af, at der blev taget hånd om situationen, og at Enggård i de sidste par år både havde haft gode tilsyn og en god intern akkreditering, og der samtidig dukkede andre presserende sager op i kommunen, blev orienteringen aflyst. Situationen spidsede dog til igen, da en avis søgte om aktindsigt og meddelte, at de ville bruge optagelserne til at skrive en række artikler. Herefter gik det igen stærkt. Kommunen igangsatte flere nye tilsyn og fremsatte en lang række krav til dokumentation af alle mulige forhold på institutionen. Thomas oplevede, at tilliden til institutionen blev erstattet af regler og dokumentation, så kommunen kunne sige, at de havde gjort, hvad de skulle. Thomas oplevede, at ledelsesrummet til selv at organisere institutionens arbejde blev væsentligt indsnævret.

Thomas havde dog været igennem en krisestemning før, så han smøgede ærmerne op og gik i gang med arbejdet – én bid ad gangen. Han arbejdede benhårdt med at lave planer, fik aflyttet optagelserne, undersøgt de forhold, der var udtaget af optagelserne, holdt en lang række tjenstlige samtaler, drog tjenstlige konsekvenser af alt, der ikke fulgte den officielle linje, fik orienteret personalet og iværksat forebyggende initiativer. Thomas prøvede at gøre alle de ting, der havde virket den første gang, han var trådt ind i institutionen, og de ting, han blev bedt om af kommunen. Men i modsætning til første gang, hvor indsatsen lykkedes, oplevede Thomas, at det var vanskeligere denne gang. Kritikken voksede, og Thomas følte sig presset op i et hjørne med evigt tiltagende kontrol, krav, arbejdsopgaver. Han mærkede begyndende symptomer på overbe-

lastning hos sig selv og oplevede, at kritikken blev selvopfyldende. Han fik for travlt med at håndtere andres behov for dokumentation, mistede noget af overblikket og begyndte at lave konkrete fejl. Det blev til en omfattende opgave for Thomas at svare på og forholde sig til alle forespørgslerne omkring forholdene på Enggård. Samtidig begyndte personalet langsomt at forlade institutionen, og det blev stadig vanskeligere at finde nye medarbejdere. Det var svært nok at rekruttere til specialområdet i forvejen, og det blev nærmest umuligt at fastholde de dygtige medarbejdere, når de havde udsigt til at blive aflyttet og kritiseret i offentlige medier. Kontinuiteten i personalegruppen faldt yderligere, og stedets kerneydelse blev reelt dårligere. På et tidspunkt havde Enggård været gennem så sønderlemmende kritik, at det meste af personalet havde valgt at forlade institutionen. Thomas valgte også at sige stop og forlade Enggård.

Enggård var dermed kuldsejlet igen. De gode kræfter, der første gang havde været med til at få den på ret kurs, havde forladt institutionen, og den stod nu tilbage uden fast ledelse, med en ny og usikker personalegruppe og med en økonomi i ruiner. Thomas og det meste af personalet havde følt sig desillusionerede og drænet af arbejdspresset med store personlige omkostninger som konsekvens. En ny genopretning med et nyt hold medarbejdere og en ny leder kunne begynde, og kommunen måtte igen sætte flere penge af til at skabe et godt tilbud på Enggård.

Thomas' oplevelser efterlod os med en masse spørgsmål: Hvorfor kunne Thomas eller andre i kommunen ikke have forudset, hvad der var ved at ske, og have handlet på andre måder, så forløbet var faldet anderledes ud? Hvordan kunne det være, at det gik så galt, når nu alle, der var involveret i og omkring Enggård, rent faktisk forsøgte at gøre det bedste for institutionen? Hvordan havde Thomas egentlig klaret at være leder i en så vanskelig periode? Hvilke handlemuligheder havde Thomas til rådighed undervejs, og hvorfor var det så svært for ham at ændre på sin ledelsestilgang?

Disse og en lang række andre spørgsmål fik os til at tænke yderligere over Ralph Staceys spørgsmål:

” *Hvad laver vi, og hvorfor gør vi det?*

Siden vores første møde med kompleksitetsteorien har netop denne sætning spøgt hos os. Er det virkelig sådan, at vi kan løse vores problemer, hvis vi stiller os selv og hinanden dette spørgsmål? Kan det virkelig være så simpelt? Og – hvis det er rigtigt – hvorfor gør vi det så ikke? Vi havde en fornemmelse af, at der var noget vigtigt ved Staceys spørgsmål – noget, som vi skulle undersøge og blive klogere på.

Vi vendte derfor tilbage til Thomas for at forsøge at forstå mere af, hvad der skete i forløbet omkring Enggård – ikke som et forsøg på at finde den endegyldige sandhed om forløbet, men for at blive klogere, og fordi det måske kunne hjælpe os selv og andre til at forstå mere af kompleksiteten i arbejdslivet. Vi ringede til Thomas og spurgte, om han havde lyst til at fortælle om sin oplevelse af, hvad der var sket. Vi fortalte om vores nysgerrighed over for det uforudsigelige og vores søgen efter en forståelsesramme, der kunne kaste et anderledes lys over hans forløb, når nu vores almindelige logik ikke kunne forklare udviklingen.

Vi besøgte Thomas igen. Han havde fået nyt arbejde som leder på en tilsvarende institution i en anden kommune. Han lignede sig selv, og da vi havde overstået de indledende høfligheder om vind og vejr, kom vi ind på vores egentlige ærinde. Thomas fortalte, at han selv havde tænkt en del over forløbet og også var optaget af at blive klogere på begivenhederne. Som han sagde:

” *Det var, som om virkeligheden ændrede sig fra den dag, hvor de pårørende skrev, at de havde optaget personalet. Det var sgu underligt.*

Thomas var stadig forundret over, hvordan noget, som egentlig gik så godt, pludselig kunne havne i det stormvejr, som Enggård kom

ud i. Specielt var han forundret over, at det så hurtigt kunne løbe af sporet og komme ud af hans kontrol. Vi spurgte nærmere ind til hans oplevelse af forløbet, og han forklarede, hvordan han før lydoptagelserne havde oplevet en rigtig god opbakning fra kommunen. Men da først avisen begyndte at skrive, var det, som om historien ændrede karakter. For selvom optagelserne afslørede, at 90 % af det, man kunne høre, faktisk var rigtigt godt arbejde, og at han og den øvrige ledelse havde taget hånd om det, der kunne kritiseres, så ændrede historien sig til, at der generelt skulle have været kritisable forhold på Enggård. Endda på trods af at der var god opbakning fra andre pårørende, der havde børn og unge på institutionen.

Den negative historie blev ved med at følge Enggård, og i januar 2015 spurgte en leder i forvaltningen for eksempel, om Thomas nu også havde fået fjernet de dårlige medarbejdere fra institutionen. Der havde ikke tidligere været talt om dårlige medarbejdere på Enggård, og noget sådant kunne ikke udledes af optagelserne, som på det tidspunkt var blevet gennemlyttet af en række medarbejdere i kommunen. De, der havde gennemlyttet optagelserne, var faktisk meget optaget af at fortælle institutionens medarbejdere, at de var imponerede over, i hvor høj grad de havde evnet at holde en god tone og en faglig tilgang til arbejdet.

Selvfølgelig var der også kritisable forhold på optagelserne. En medarbejder talte for eksempel om en ulovlig magtanvendelse. Thomas oplevede dog ikke, at han kunne have handlet på den, for da han hørte om den, havde medarbejderen allerede sagt op. Historien om Enggård kom mere og mere til at handle om, at der var en masse, der var rigtigt dårligt på institutionen. Det hang sammen med, at der blev stadig flere ekstra kontroltilsyn, og selvom tilsynene egentlig slog fast, at der ikke var en dårlig kultur på stedet, så oplevede Thomas, at mængden af tilsyn blev en del af den dårlige fortælling. Socialtilsynet kom på besøg flere gange, og deres besøg tog direkte udgangspunkt i forhold, der var blevet beskrevet i avisen. Ved socialtilsynets besøg ti måneder tidligere havde der været et meget

mere positivt syn på institutionen. Det var mærkeligt for Thomas at være vidne til dette skift i tilgangen til institutionen.

Da Thomas oplevede, at kritikken ikke nødvendigvis tog udgangspunkt i de faktuelle forhold på institutionen, men en masse andre ting, blev vi selvfølgelig nysgerrige på, hvad der så kunne være årsag til kritikken. Thomas fortalte, hvordan der opstod et nærmest umætteligt behov for tryghed. Både over og under hans niveau i organisationen. Medarbejderne havde behov for sikkerhed for, at de ikke ville blive mødt med flere anklager, og havde også et stort behov for at forsvare sig mod anklagerne. Men der var så mange timers optagelser, at der gik lang tid, før Thomas og kommunen havde lyttet det hele udtømmende igennem, og sideløbende oplevede de, at der dukkede nye anklager op i avisen. Forvaltningen og politikerne forventede samtidig en garanti for, at der hverken ville dukke flere problematiske forhold op fra optagelserne eller på Enggård. Thomas vidste dog, at der var masser af småting på optagelserne, som kunne kaste et dårligt lys over Enggård og ham som leder.

Jeg tror ikke, at det, der var på båndet, var værre end så mange andre steder, men vi fik bare adgang til det. Der var en masse informationer og en masse skyggetemaer. Vi oplevede at drukne i oplysninger og alle de mange forskellige mennesker, der havde en mening om dem, og det var meget svært at styre efter alle de oplysninger.

Det var også afgørende for ændringen i fortællingen, at en række chefer, der kendte historien om Enggård fra begyndelsen, stoppede i den periode. Historien skulle derfor hele tiden genfortællendes, og alle skulle betrygges igen og igen. Det gjorde, at tingene sandede til, for når Thomas brugte tid og kræfter på at berolige folk, blev der mindre tid til andre ting.

” Vi skulle betrygge alle rundt om os. For eksempel dukkede en af skolelederne fra en af de skoler, som et af vores børn gik på, pludselig op. Han skulle bare lige se, hvordan det gik – det havde han aldrig gjort før. I længden føltes det meningsløst, og det var nok det værste. Jeg følte, at det var spild af tid, og at det gjorde situationen værre og værre.

Thomas var kommet i en position, hvor han oplevede, at det var hans person, der var blevet beklippet, og at han var nødt til at følge op på enhver kritik, der kom om Enggård.

” Der kom også en ny kontorchef, som havde en markant anden opfattelse af arbejdet med organisationen. Jeg oplevede, at jeg ikke blev hørt længere. Min historik mistede værdi. Det er ligesom med lokumsaftaler. Når der kommer ny chef, så bliver de skyllet ud.

Han prøvede at forklare situationen for de nye chefer. Men det var, som om den levede forståelse for kompleksiteten i Enggårds situation hele tiden blev mindre, i takt med at folk omkring ham forlod deres stillinger. Thomas beskrev, at det føltes som et krydspres, bortset fra at et kryds antyder, at der kun er pres fra to forskellige sider. Thomas oplevede et pres fra alle sider og beskrev sin oplevelse som en ballon, der udvider sig. Han oplevede, at han var stødt på et fænomen, hvor han simpelthen ikke kunne „regne den ud“.

” På et tidspunkt traf jeg en beslutning om, at jeg ikke ville være med mere. Jeg traf min beslutning ud fra en fornemmelse af, at det, vi havde lavet, var godt nok. Jeg troede virkelig på, at hvis vi bliver ved med at levere noget ordentligt

og tale ordentligt til folk, så ville vi komme igennem det. Men det er jeg ikke sikker på, at jeg vil råde folk til i en lignende situation.

Thomas havde haft en klar og tydelig opfattelse af, at med den rette indstilling om én bid ad gangen og hårdt arbejde ville hans udfordringer løse sig. Hans tilgang var forankret i værdier om, at man skal arbejde hårdt, gøre sit bedste, være åben og tale ordentligt. Men han følte, at de værdier ikke længere var gyldige. At det var et andet spil, der ikke fulgte de regler, som Thomas kendte.

” Min mor døde også midt i det hele, og det gjorde, at jeg mere eller mindre sad ved hendes side i tre uger. I de tre uger arbejdede jeg ikke 70 timer om ugen. I perioder sad jeg ved min mor og havde tid til at tænke over det hele.

Thomas oplevede, at hans afbrydelse i forbindelse med hans mors død gav ham mulighed for at kunne træde ud og se kompleksiteten i situationen udefra. Det gav ham mulighed for at tænke. Han var nået frem til, at enten skulle hans version af historien accepteres, eller også skulle han ud af det. Det endte så med, at hans historie ikke blev accepteret.

” Jeg valgte også at stoppe, fordi jeg ikke kunne tåle det mere.

De lange arbejdsdage, omkostninger for familie og venner, krænkelsen af hans retfærdighedsfølelse og meningsløsheden havde sat sig som fysiske reaktioner hos ham. I sin sidste tid på Enggård begyndte Thomas at vågne meget tidligt. Han følte sig udmattet, mere

glemsom og havde mindre tålmodighed både på arbejdet og privat. Han undertrykte det og slog det hen i den tro, at det var normale symptomer på, at han havde arbejdet meget, og at det nok ville gå over, når problemerne på Enggård blev løst. Men hans mors død gav ham tid til at stoppe op, tænke sig om og mærke efter. Thomas kom frem til, at det ikke var meningsfuldt for ham at blive i organisationen længere. Det forstærkede desværre den spiral, hvor alle, der kendte institutionen, historikken, børnene, og forældrene, stoppede. Vi spurgte Thomas om, hvad han havde lært af forløbet.

Positivt har det givet mig, at jeg ikke bliver forskrækket over, at tingene er rodede. Jeg har fået en ret stor rummelighed over for kaos og modsatrettede krav og forventninger. På den negative side har det givet mig større årvågenhed og lidt mindre tillid til, at man altid kan stole på folk. Det får mig ikke til at veje mine ord på en finere vægt, men det kommer ikke bag på mig, hvis jeg bliver stillet til regnskab. Jeg er nok blevet en lille smule mere kynisk og mindre naiv.

Thomas havde gennemtænkt forløbet mange gange siden. Mest i starten. Og hver gang var han kommet frem til, at han ikke kunne have gjort ret meget anderledes. Det fandt han en vis lettelse ved. Men han havde tænkt, at det måske kunne have været stoppet tidligere. Han oplevede, at det kørte meget langt – særligt når det alligevel endte med, at han og en række andre stoppede. På afstand af begivenhederne oplevede Thomas en grundlæggende accept af, at tingene udviklede sig uforudsigeligt, mens han var i dem. Men når han kiggede tilbage på tiden på Enggård, kunne Thomas se, at de mange timer, han havde lagt i arbejdet, også var et udtryk for, at han ikke accepterede, at det, han foretog sig under de ret kaotiske omstændigheder, faktisk var hans egentlige arbejde. Thomas havde

hele tiden en fornemmelse af, at begivenhederne forhindrede ham i at udføre det, han opfattede som det rigtige ledelsesarbejde.

Mens vi snakkede med Thomas, slog det os, at hans historie trak tråde til, hvordan kompleksitet kan ses på både et individ-, organisations- og samfundsniveau, og hvad det er, der sker med os som mennesker i dette møde. Thomas' historie rummede måske kimen til en forståelse af, hvorfor vi oplever et samfund med mere stress og flere sygdomsmeldinger end nogensinde før, og hvorfor ønsket om at skabe sikkerhed og tryghed gennem krav om dokumentation, garantier og planer stiger, på trods af at det faktisk kommer til at skabe mere usikkerhed og utryghed. Thomas' historie blev for os et eksempel på, hvordan vi grundlæggende lever i en ustabil og uforudsigelig verden, og hvordan vi alle på forskellig vis improviserer og finder forskellige veje til at håndtere usikkerhed og uforudsigelighed, og endelig hvordan det nogle gange også kan opleves som en stor personlig belastning, når lokummet virkelig brænder.

Mødet med Thomas ansporede os til yderligere undersøgelse af, hvad der sker, og hvad andre gør, når de møder situationer, hvor kompleksiteten føles overvældende. Beriget af dialogen med Thomas var vi overbeviste om, at det faktisk var muligt at lette livet for hinanden gennem inspiration og fælles tanker om, hvad kompleksitet er, og hvordan vi kan møde den. Vi besluttede os for at opsamle og udvikle metoder, der kunne hjælpe os til at forstå og til at komme overens med kompleksiteten i arbejdslivet. Vi besluttede os for at lede efter kompleksitet.