

Lider det offentlige af OCD?

Af cand.psych.aut. Timo Klindt Bohni og cand. mag. Mads Ole Dall

Mange offentlige virksomheder lider tilsyneladende af organisatorisk OCD. Det er en både smertelig og uproduktiv tilstand. Den er kendetegnet ved, at man har mistet kontrollen over kontrollen. Sagt på en anden måde, så er den styringsteknologi - som skulle være løsningen – nu blevet problemet.

OCD eller obsessiv kompulsiv forstyrrelse, som den rettelig hedder på dansk, er en psykisk lidelse, som er kendetegnet ved at patienten har mistet kontrollen over kontrollen. Fx vil en patient med den form for OCD, som i folkemunde kaldes rengøringsvanvid, have mistet kontrollen over sin impuls til at kontrollere og rense sit miljø for snavs. OCD-patienten lider selvsagt voldsomt i dette paradoksale univers, ikke mindst fordi han eller hun ofte mister evnen til at leve sit liv i overensstemmelse med sine værdier og prioriteter, fordi OCD'ens diktat er i førersædet. Spørgsmålet vi stiller i artiklen her er, om OCD kan tjene som metaforik for det, vi ser udspille sig i vores offentlige virksomheder?

Selv en topleder har sine grænser

Den offentlige virksomhed – hvad enten der passes børn, renses spildevand eller behandles byggesager – er sat i verden med en hovedopgave eller et formål. Der er ansat en ledelse til at lede og fordele arbejdet, levere på målsætninger indenfor lovrammerne og sørge for en effektiv udnyttelse af de tildelte ressourcer. Disse ledere er vævet sammen i horisontale systemer – ledelsesteam og ledergrupper, og vertikale systemer – det organisatoriske hierarki. Til sammen udgør disse systemer ideelt set en smukt ordnet bygning – en organisatorisk pyramide - hvor ansvar og kompetencer er fordelt efter tydelige og gennemsigtige principper. Pyramidens øverste embedsmænd m/k – fx en kommunaldirektør – er i teorien i stand til at overskue og styre, hvad der foregår i virksomheden. I praksis må topembedsmænd overalt sande at overblikket og styringsevnen ikke følger automatisk med titlen. Det er der flere gode grunde til:

- 1) **Optisk distance** – Mange offentlige virksomheder er så høje og brede, at et overblik kræver stor distance. Distancen har imidlertid en pris, og den er, at detaljerne fortoner sig. Derved mister topledelsen perspektivet på de problemer, der udspiller sig på gadeplan.
- 2) **Vertikal dekobling** - Organisationen reagerer ikke som besluttet af ledelsen. Det kan skyldes inert, modstand og misforståelser, men handler oftest om at beslutninger taget i 10 kilomesters højde ikke giver mening, der hvor den skal udføres – altså en konsekvens af problemet med optisk distance
- 3) **Horisontal dekobling** – Hertil kommer at styringsopgaven ikke bare er nedadgående men også tværgående. Sammenhænge mellem opgaveløsningen i forskellige enheder er vanskelige at overskue, fx er sygehusene og kommunerne gensidigt afhængige men organisatorisk adskilte.
- 4) **Dilemmaer og paradokser i styringsopgaven** – løsningen på et problem skaber ofte bare et nyt problem¹. Fx er der krav om både at overholde budgettet og om at efterleve serviceloven, hvilket i tider med stram økonomi kan være umuligt.
- 5) **Uforudsete forandringer i omgivelser** – Alt lige fra ny lovgivning, over shitstorms, til en ny ældregenerations forandrede krav og behov, kan udfordre styringsmulighederne.

¹ Alle disse forhold og mere til har Klaus Majgaard skrevet en fremragende Ph.D. afhandling om

Feed the monster

Midt i dette morads af kompleksitet forventes ledelsen at levere håndfast styring og overblik. En opgave, som de fleste ved er umulig, men som ingen tør udfordre legitimiteten af, da tanken om en ukontrollabel offentlig sektor er ubærlig – både for politikere, ledere og medarbejdere.

Konfronteret med forventningen om at levere det umulige beslutter mange topledelse at præstere netop dette – ja, faktisk ikke bare at præstere det, men at overpræstere det. Svaret på at levere styring og overblik bliver dermed at genvinde og opnå fuld kontrol. Med de bedste intentioner etableres der derfor støtte- og stabssystemer, der skal bistå med kontrollere den tilsyneladende uregerlige organisation. Her taler vi om dokumentationscentre, ledelsessekretariater, controllerfunktioner og stabe af alskens art. Problemet med disse funktioner er, at det kontrolrationale, som er deres eksistensberettigelse, kommer til konkurrere på usund vis med det kerneydelsesrationale, som organisationens driftenheder arbejder ud fra. Qua stabs- og støtteenhedernes adgang til topledelsen har de ofte magten til at *bypasse og overrule* organisationens linjer, og dermed kerneydelsen. Konsekvensen er, at fokus flyttes fra opgaveløsningen, som driftfolkene er optaget af, til kontrol, som stabene og topledelsen er optaget af. Derfor oplever vi et sammenbrud i mening og tab af produktivitet og motivation. For nyligt talte vi med en gruppe mellemledere i stor dansk kommune. Blandt disse havde talemåden *”just feed the monster”* – bare fodr uhyret – vundet indpas som et kollektivt galgenhumoristisk forsvar mod afmægtigheden, når de endnu engang blev bedt om at levere dokumentation for et eller andet, der for dem forekom absurd.

Når løsningen bliver problemet

Parallelt hermed er det enkelte menneske optimalt set i stand til at overskue, forudse, planlægge og styre sin færd gennem tilværelsen. Men på samme måde som lederen, støder det enkelte menneske også på sine egne begrænsninger, hvad angår evnen til at beherske såvel egne omgivelser som egen krop. Og netop i mødet med denne gru – at virkeligheden ikke kan kontrolleres 100 % – adskiller OCD patientens reaktionsmønster sig fra andres. Parallelt med topledelsen, sætter patienten med OCD sig nemlig for at ville kontrollere det ukontrollable, fx at gøre så godt rent at ikke en eneste bakterie kan forurene hans lejlighed og gøre ham syg. Dette handlemønster vokser sig for OCD patienten hurtigt stærkt og stjæler mere og mere fokus, energi og livskraft. Patienten bliver slave af sine egne kontrolsystemer og bliver ude af stand til at navigere efter de værdier og prioriteter, som egentlig er vigtigst for ham. Det, der umiddelbart syntes at være løsningen på problemet, er nu blevet til selve problemet – *the solution has become the problem*. Tilbage i vores offentlige virksomhed ser vi netop denne problematik gentaget. Kontrolinstanser har taget magten fra den linjeledelse, som egentlig er sat i verden for at levere styringen. Det betyder, at virksomheden mister orienteringssansen i forhold til det vigtige – løsningen af hovedopgaven – til fordel for kontrollen.

Hvis diagnosen er OCD, hvad er så kuren?

For patienten med OCD er der kun én ting, der virker: At udfordre sine egne kontrolsystemer ved systematisk at efterprøve om katastrofen nu også som forventet indtræffer, hvis der slækkes på fx rengøringen. I denne proces udsætter patienten sig selv for et stort ubehag, idet angsten for katastrofen indledningsvist vil være meget høj. Ved systematiske og insisterende eksperimenter vil angsten imidlertid reduceres over tid, og patienten bliver dermed i stand til gradvist at frigøre sig fra den indre tvang, som har stjålet hans livskvalitet.

Tilbage i vores offentlige virksomheder, kunne en lignende kur være vejen frem. Forudsætningen for overhovedet at kunne påbegynde kuren er imidlertid, at vi alle – både politikere, embedsværk, journalister og borgere – tør begynde at tale om, at virkeligheden herunder vores offentlige virksomheder ikke lader sig kontrollere. "Nej" - kunne man så indvende – "det ved vi godt - og netop derfor må vi så gøre vores ypperste for at kontrollere alt det, vi faktisk kan kontrollere". Lige præcis i dette udsagn ligger imidlertid kimen til lidelsen – tanken om at jo mere kontrol vi har, desto bedre har vi det. Som vi har set, skaber denne intention nemlig defokusering af velfærdsopgaven og vores demokratiske værdier. Måske er spørgsmålet snarere:

- *Hvad skal der til for at dæmpe kontrolimpulsen hos topledelsen og de styrende (politikere)?*

Flere velmente svar har været forsøgt: Regel og lovsanering! Styr på resultaterne! Øg tilliden! ... og en hel del flere. Måske interessante svar, men næppe tilstrækkeligt kraftfulde.

Et helt andet svar lyder således: Vi må bringe topledelsen ud af ensomheden og det ubærlige kontrolbehov! Næringen til det svar henter vi i en radikal nytænkning af den måde, hvorpå styring tænkes og praktiseres.

Frisættende styring

I dag er styring typisk et anliggende for (top)ledelsen – og dermed noget som medarbejdere og mellemledere udsættes for. Vores tanke er derimod, at styringen først virker, når medarbejderne – via deres viden og indsigt - bliver medproducenter af de kloge svar og dermed i en vis forstand også bliver medskabere af styringen. Ikke at medarbejderne skal beslutte – vi taler ikke om et opgør med ledelsesretten eller forsøg på at kollektivisere ledelse. Det, vi taler om, er derimod at etablere en cirkulær styringskæde som et reelt alternativ til den lineære styringskæde, hvor mål, visioner, strategier med videre kaskaderes - som det så smukt omtales - ned i hovederne på mellemledere og medarbejdere. Vi taler her om en styring, hvor medarbejdere og mellemledere inviteres til at berige beslutningsprocesserne med strategisk værdifuld information fra driftens dyb. Ikke med det formål at *please* de hårdtprøvede fagfolk, men i en ædruelig erkendelse af, at deres viden og perspektiver er uundværlige data i beslutningsprocessen. Netop i denne radikale kobling - skabes kloge og effektfulde svar – hinsides OCD´ens destruktive tvangsskemaer. Lyder det umuligt? Så fortvivl ikke – der er solid forskningsmæssig dokumentation for at det virker², og der findes oven i købet stærke bud på, hvordan denne samskabende og dialogbaserede styring kan foregå i praksis.

Samskabende praksis

En offentlig virksomhed står overfor krav om forandringer. Det kan være udvikling af nye ydelser, besparelse eller fusioner. Typisk vil ledelsen i den situation analysere situationen og derefter lægge en strategi – "regne den ud" så at sige. Frisættende styring tilbyder et andet svar: I stedet for at levere svaret skal topledelsen stille spørgsmålet til sine mellemledere og medarbejdere: Vores situation er den og den, og vi har brug for at levere kraftfulde svar på den udfordring, vi står over for. Vi har derfor brug for jeres viden, indsigt og ideer til at kvalificere vores beslutning. Vi ved, at situationen er svær og dilemmafyldt, og vi skal som ledelse nok tage ansvaret for at træffe den endelige beslutning. Det, vi har brug for, er

² Steensen, EF (2008): "Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top-down styring skader effektiviteten, "Ledelse & Erhvervsøkonomi, Årg. 72, Nr. 1

imidlertid hjælp til at overskue den fulde kompleksitet og finde mulige veje ud af de dilemmaer og krydspres, som situationen indebærer. Der er altså ikke tale om en partshøring – hvor medarbejderne kaldes til at forfægte deres interesser som lønmodtagere, men derimod om en dialogisk udviklingsproces med hovedopgaven (læs: velfærdsproduktionen) i fokus.

Denne type udviklingsprocesser kaldes også samskabelse, og selvom nogle sikkert korsrer sig over endnu et buzzword, så er pointen krystalklar: Bæredygtige løsninger skabes i spændingsfeltet mellem de organisatoriske aktører og opgaven – ikke af topledelsen alene. Samskabelse kræver imidlertid, at ledelsen – på linje med OCD patienten – for en stund tåler og tøjler de katastrofefantasier og det ubehag, som opstår i kølvandet på at lukke andre ind i styringsrummet. Men netop kun for en stund, for så snart det viser sig at eksperimentet lykkes, så reduceres angstniveauet markant.

Ny styring åbner ukendte stier

Den samskabende tilgang til offentlig styring frisætter topledelse og politikerne for den lidelsesfulde fantasme, at det er deres fremmeste opgave at kontrollere organisationen, ligesom medarbejdere og mellemledere frisættes fra den gennemreciterede fortælling om meningsløs kontrol og ensidig topstyring. Samtalerne omskaber ganske vist ikke nødvendigvis vilkårene, dilemmaerne, problemerne, besparelserne osv. – de eksisterer ofte både på den ene og den anden side af samtalen. Til gengæld beriger samtalen beslutningskvaliteten ved at man systematisk og nøgternt afsøger de mulighedsrum, som *kan* skabes. Ydermere betyder adgangen til at betragte vilkårene med forskellige optikker, at det bliver nemmere at meningskoordinerer efterfølgende. Og netop i realiseringen af disse to fordele – de klogere beslutninger og meningskoordineringen – produceres styringen – nu ikke i form af kontrol, men i form af forpligtelse.

Opgør med fagprofessionerne?

Spørgsmålet er selvfølgelig, om det behøver at stoppe her, altså ved topledelse inddragelse af driftfolkenes perspektiv. Og svaret er formentlig, at det skal det ikke: at vores måde at tænke velfærdsopgaven ligeledes må ændres radikalt. Under overskriften Kommune 3.0 er bl.a. Skanderborg i gang med at eksperimentere med og udfordre deres tænkning om og praksis ud fra det tankesæt, at velfærd kan forstås som og skabes i mødet mellem borger og professionel, snarere end som en ydelse kommunen leverer. Kommunen skal altså ikke længere (kun) servicere og levere faglige ydelser, men snarere facilitere aktivt medborgerskab samt understøtte og stimulere til at ressourcer og fællesskaber opstår. På den måde er velfærden ikke længere et produkt af fagprofessionelles anstrengelser, men opgave som løses i mødet mellem fag, borger og lokalsamfund. Hvordan man end responderer på denne tilgang, så er bevægelsen for den fagprofessionelle fuldstændig parallel den udviklingsrejse som (top)ledelsen står overfor: nemlig udsigten til at slippe forestillingen om fuld kontrol og kompetencemonopol til fordel for den måske mere ydmyge position som bidragsyder i en samskabelse af velfærd. Sagt med andre ord eksisterer OCD-logikken også i mange fagprofessionelles adfærd og selvforståelse, og en egentlig frisættelse fra dens tvang kræver ikke bare en ny styringstænkning, men også en ny velfærdstænkning. Begge dele er dog indenfor rækkevidde, hvis ledere, medarbejdere, politikere, presse og vi – offentligheden – tåler den noget paradoksale angst, som er forbundet med at holde op med at gøre noget, der åbenlyst producerer resultater, vi ikke ønsker os.

God bedring og god fornøjelse.

Hvis det er interessant så har vi skrevet bogen: "Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser", Frydenlund 2011