



Kim Leck Fischer

# Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer

En kritisk bog om ledelse  
af bevægelse – i bevægelse



# Indhold

Indledning 7

*Kapitel 1:*

Hvad er ledelse? 15

*Kapitel 2:*

Taylor og sandheden om det effektive arbejde 23

*Kapitel 3:*

Midlertidige sandheder 55

*Kapitel 4:*

Hvad er kompleksteori, og hvor kommer den fra? 71

*Kapitel 5:*

Hvad er et komplekst system? 83

*Kapitel 6:*

Farten, det abstrakte og teoretisk viden 175

*Kapitel 7:*

Hvad så? 225

*Kapitel 8:*

Machiavellis spørgsmål 261

*Kapitel 9:*

Den for-kærte konsulent 263

Tvivl 273

Appendiks 275

Litteratur 283



Kapitel 6:

## Farten, det abstrakte og teoretisk viden

*“Nature will always maintain her rights, and prevail in the end over any abstract reasoning whatsoever.”<sup>192</sup>*

David Hume 1756

I det foregående har jeg udfordret grundlaget for en række begreber i moderne ledelsespraksis. Det gælder begreber som fart, det abstrakte, eller rettere det teoretiske, og dermed også begrebet viden. De fleste ledere har en traditionel holdning til disse ting, en holdning, der styrer deres adfærd på vigtige områder. Derfor er det relevant at diskutere.

Vi hører dagligt om, at virksomheder skal producere billigere, blive mere effektive, innovative og attraktive, og vi hører om ledere, der tager den ene teoretiske uddannelse efter den anden for at honorere kravene. Men hvad handler det egentlig om? Hvad er det, de kloge ledere taler om, når de vender hjem til virksomheden med en uddannelse i ledelse? Hvad betyder ord som virksomhedskultur, organisationsteori, vidensdeling, SWOT, strategiformer, kompetenceudvikling, Lean og lignende? Forstår vi tingene på den samme måde? Er vi enige om, at produktion kan systematiseres (læs: gøres teknisk), så farten kan sættes op, og er vi enige om, at viden er noget, der kan deles, og derfor bør håndteres på en “gaveagtig” måde som småkager, der kan deles? Tror vi virkelig på, at ledelsesteorier og abstrakte begreber kan gøre ledere og virksomheder bedre? Hvad er det, man lærer, når man lærer en teori? Og kan man møde fremtidens udfordringer ved hjælp af analysemodeller? Svaret afhænger af de grundforestillinger, vi har.

Lad os starte med begrebet “fart”. I de fleste lederes bevidsthed hænger fart, tid og pris intimt sammen, fordi størstedelen af produktionsomkostningerne i en moderne vestlig virksomhed går til lønninger. Jo længere tid det tager at producere en dims eller serviceydelse, jo mere koster det. Hvis man derfor vil effektivisere, starter man næsten altid med fokus på, hvordan man får farten i

---

192. David Hume, p. 41.



vejret. Udgifter til materialer, energi og transport spiller en rolle, men tidsforbrug er en af de mest omkostningstunge poster i produktionen.

Det, man ikke altid opdager, er, at visse produkter selv bestemmer, hvor hurtigt de kan produceres. Det betyder, at man ikke kan producere dem, hvis man sætter farten op. Og det er ikke et teknisk, men et kompleksteoretisk problem.

Selvfølgelig kan man adskille fart og det, man producerer, når vi taler om visse former for materiel produktion, hvor fartproblematikken kun angår det apparatur eller den teknik, man producerer med – eller når vi selv sætter farten op i en periode, fordi vi har travlt. Men det gælder ikke i de tilfælde, hvor produkt og fart er så sammenknyttede, at det ikke går an at adskille dem. Hvis jeg sætter mit tempo op for at levere viden, service, ideer eller omsorg, sker der noget interessant med selve produktet, det, jeg ville. Det udebliver, fordi det kun kan produceres ved en bestemt hastighed. I den forstand er det misvisende at tale om produkter, fordi vi i virkeligheden taler om procesformer eller relationsfænomener. Det, der karakteriserer dem, er, at de selv bestemmer farten. Og her hjælper det ikke at betragte produktionshastigheden, som mange ledere, konsulenter og en stadig større gruppe af terapeuter gør, som et strukturelt eller teknisk problem, hvor sammenhængen mellem produkt og fart kan tilsidesættes eller negligeres for i stedet at tale om et bedre redskab, en bedre teknik eller et bedre system til at producere med – og dermed sætte farten op. Produkterne har en bestemt hastighed, fordi de **er** en bestemt hastighed. Presser man på, ødelægger man produktet.

Taylor og hans disciple er fuldstændig blinde for disse ting. De er overbevist om, at det, man producerer, og den hastighed, man producerer med, er to forskellige ting, der kan adskilles. Man har produktet på den ene side og produktionsprocessen på den anden. Hastigheden tilføres produktionsdelen. Man tilføjer energi, akkurat som når man skubber til en sten. Det betyder, at man som udgangspunkt mener, at alt kan produceres “uskyldigt” i forskellige hastigheder. Man kan sætte tempoet op uden at påvirke eller skade produktet. Deri ligger uskylden.

I komplekse processer ved vi, at produktionen, outputtet, er et resultat af samspillet mellem processens elementer, og vi ved, at det sker på bestemte betingelser i et samspil mellem en række elementer, der opfører sig på en bestemt måde. Vi ved også, at den produktive emergens kun fungerer på et bestemt energiniveau, ved en bestemt hastighed. Man kan f.eks. ikke samarbejde, mens man løber



eller hopper, og man kan ikke elske sine børn, mens man stresser sig igennem mails på en bærbar computer. Komplekse "ting" har deres egen fart. Konveksionsceller er et meget enkelt, men illustrativt eksempel.

Farten er derfor ikke uskyldig i forhold til komplekse produkter. Den er skyld i noget – på godt og ondt. I disse effektiviseringstider, hvor Taylors perspektiv har vind i sejlene, er det nok en tanke værd.

Man kan nemlig ikke få det hele for det halve og slet ikke på områder, hvor det, man producerer, er relationsprodukter (f.eks. omsorg, sundhed, kultur, kunst, samfund, viden, innovation eller samarbejde). Det er ikke et politisk standpunkt. Det er heller ikke føleri. Kompleksteori viser os med al videnskabelig tydelighed, at der er en grænse for, hvad man kan producere hurtigt. Og grænsen er hverken udtryk for medfødt eller tillært "soldering", en form for socialisme eller teknologiforagt, men derimod en indsigt i virkelighedens komplekse væsen. Det er det, der er så overbevisende ved kompleksteori. Det er et argument mod Taylors perspektiv med argumenter fra nye vinkler på den videnskab, det henter sin styrke fra – altså fra tendenser i videnskaben selv. Der er ting, der bare ikke former sig ved høje hastigheder, så simpelt er det. Vi kan ikke presse komplekse processer til at levere, hvis de ikke "vil". Derfor er en af de store opgaver for en samtid besat af fart at acceptere de komplekse processers logik i stedet for at latterliggøre den.

Et andet vigtigt begreb er "viden". I diskussionen af viden havner man igen i en situation, hvor ens udgangspunkt får betydning for, hvad man tænker og gør. Og igen kommer man galt af sted, hvis man tænker for traditionelt. Hvis man f.eks., som Taylor og hans disciple, betragter viden som noget afgrænset, fast og individuelt, noget, der afbilder eller repræsenterer ting og forhold uden for den enkelte, fører det til en uheldig og unyttig måde at tænke vigtige ting som kompetenceudvikling og vidensdeling på. Med den forkerte videns- og kompetenceopfattelse gør man paradoksalt nok folk dummere i forsøget på at gøre dem klogere. I et kompleksteoretisk perspektiv er viden ikke "noget" i en individuel og fysisk hjerne. Det afbilder ikke noget i den enkelte. Det er snarere noget relationelt, der former sig sammen med andre i en bestemt kontekst.

Lad os gå i dybden med de to begreber, fart og teoretisk viden – et af gangen.



## Fart

Når samspilsformer eller komplekse systemer er bevægelsesformer, er der en grænse for, hvor meget fart, der må være i systemet. Overskrides grænsen, ændrer systemet form.

Selvfølgelig har systemerne en vis robusthed, der gør det muligt at skrue op og ned for hastigheden uden de store konsekvenser, men kun inden for visse grænser. Det kan være vanskeligt at vide på forhånd, hvor de går. Det afhænger af systemets tilstand. Hvis det befinder sig på kanten af kaos, i en form for "kritikalitet", skal der ikke så meget til i modsætning til systemer, der befinder sig i en mere robust tilstand. F.eks. kan to personer reagere helt forskelligt på den samme belastning, fordi deres tilstand er forskellig. Den ene bryder sammen, mens den anden trives. Forskellen afhænger af en lang række faktorer, der gør det umuligt at formulere en lov om sårbarhed.

Når hastighed og form er forbundet så intimt, betyder det også, at man ikke kan skrue op for hastigheden og samtidig få mere samarbejde, det vil sige relationer. Man mister samarbejdet, fordi det er formen på en særlig "gøren", og denne "gøren" er i høj grad bestemt af hastigheden i samspillet.

Vi hader at spille tiden. I den forstand er tid og fart havnet i samme kategori. Når vi taler om at bruge tiden rigtigt, taler vi næsten indforstået om, at tingene ikke må gå for langsomt. Sådan har det ikke altid været. Tidsspilde defineres af vores kulturelle fokus, interesser og særlige selvforståelse. Når vi opfatter langsommelighed som tidsspilde, er det nyt og i en vis forstand et produkt af taylorismen. Det er ikke mærkeligt; Taylor brugte jo netop stopuret til at afgøre, om noget var effektivt eller ej. Og mere end det, han brugte det også til at definere sandheden om mennesket, og i den forstand blev fart en slags etisk størrelse og uret et sandhedsvidne. Det hurtige var både det gode og det rigtige, og det langsomme var det onde og usande. Denne uhyggelige tanke kan genfindes i mange kroge af vores moderne liv. Herfra giver den os forkerte ideer om, hvad der er ret og rimeligt, rigtigt og forkert, meningsfuldt og meningsløst. Man kan f.eks. pludselig opleve dårlig samvittighed, hvis man bruger tid på at nyde solen på vej hjem fra arbejde. Langsomme mennesker bliver opfattet som forkerte. Fart er blevet noget positivt. Man kan endda opleve, hvordan sportsstjerner pludselig opfattes som kloge på alt muligt, fordi de var hurtigere end alle andre. *"Du er hurtig til at ro, altså må du også vide noget om god ledelse!"* Mageløst, fordi det er så meningsløst.