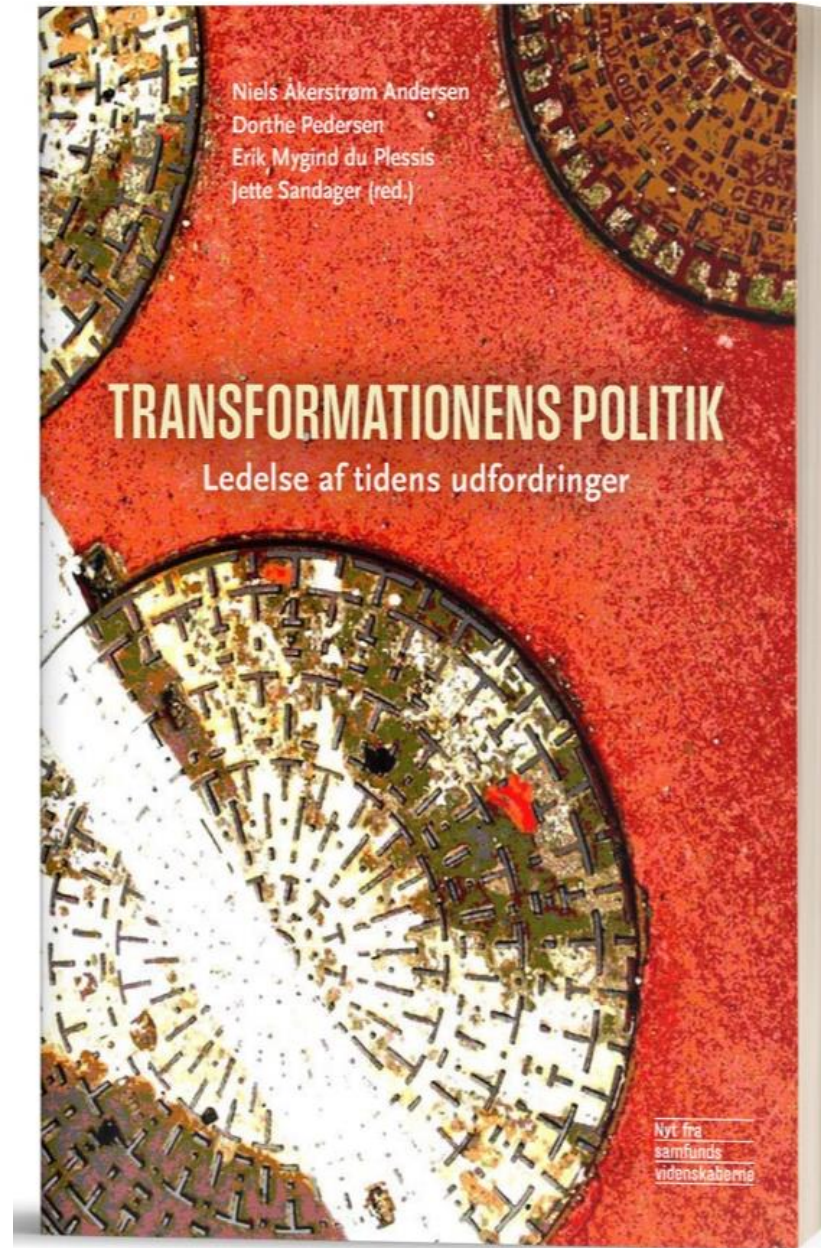


Hvis transformation er svaret, hvad er så spørgsmålet?

Niels Åkerstrøm Andersen

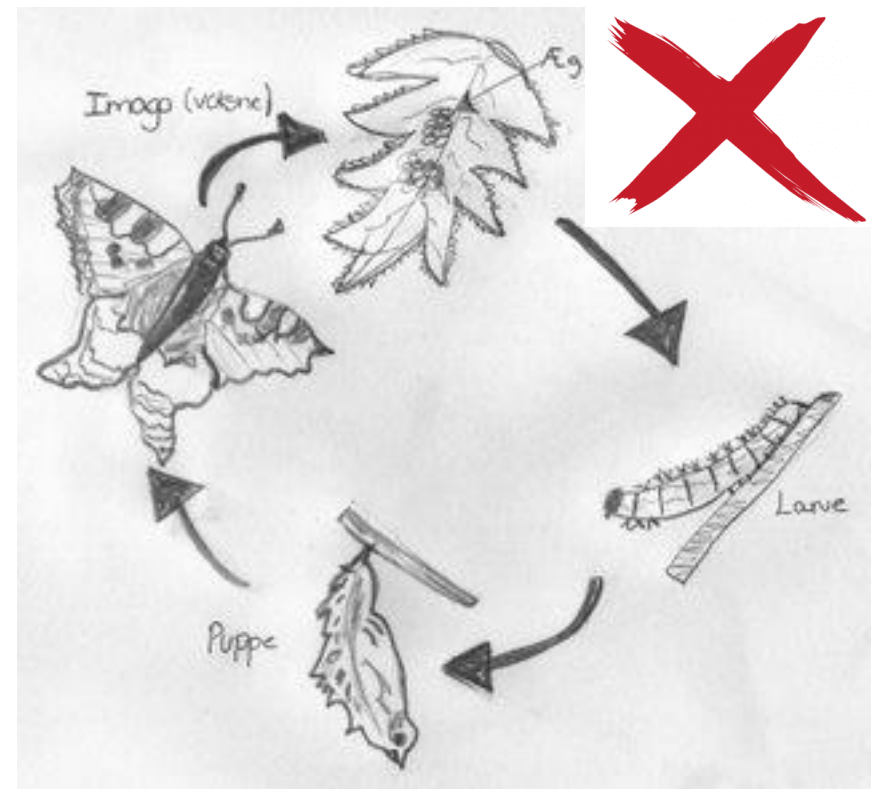
CBS

2023



Idealet om konstant transformation

- Vi ser vores tid som transformativ
- Alt er under transformation
- Men det handler ikke om transformation fra a til b, fra barn til voksen, fra retsstat til velfærdsstat, fra analog til digital
- Det er et imperativ om transformation uden ende og ud i det ukendte
- Hvilken form kan man tage under kravet om konstant formskifte?



Fra modbegreb til begreb

- Stefan Schwarzkopf: Oprindeligt var det ikke godt med transformation. Kun guderne måtte forvandle sig. En god leder var én der stod fast og ikke transformerede sig
- I dag er transformation uden endemål. Man skal give plads for den ukendte fremtids komme. Fortiden er uheldige bindinger. Nutiden er forkert pr. definition. Man skal være på vej til at blive noget andet end man er



Hvad sker der med organisation og ledelse, når transformation er eneste konstant?

- Ron Ashkenas i Harvard Business Review 2015: *”Transformation is another animal altogether. Unlike change management, it doesn’t focus on a few discrete, well-defined shifts. The overall goal of transformation is to reinvent the organization. It’s much more unpredictable, iterative, and experimental.”*
- Målet med transformation er selv under transformation. Målet står ikke uden for transformationsprocessen.
- Et spørgsmål melder sig: Hvis transformation angår alt og omfatter den grundlæggende form, hvem, hvis overhovedet nogen, kan da styre transformationen?
- Tidligere udgjorde stabilitet og forandring et ligevægtsproblem. Nu søger vi gennem evig transformation en ny form for meta-stabilitet. Stabilitet gennem et konstant flow af dybtgående forandringer

Sammen med transformation hylder vi

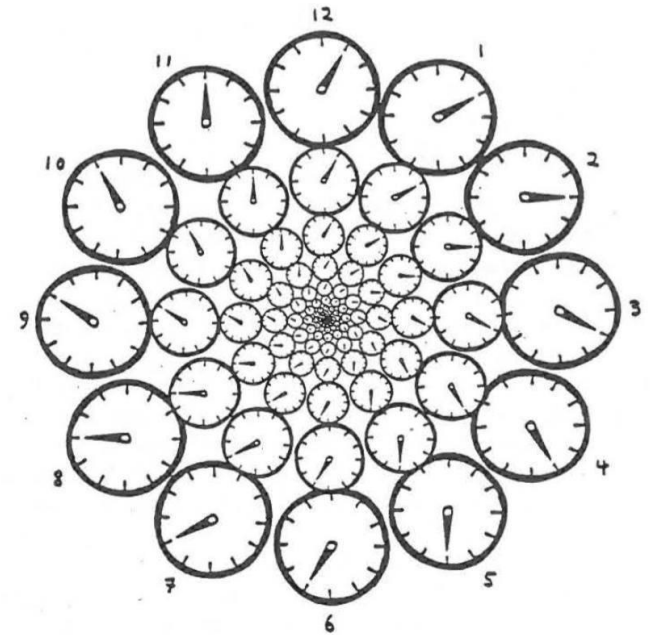
- Radikal innovation
- Potentialitet
- Emergen
- Forandring for det ukendte
- Forvent det uforventede
- Tænk ud af boksen
- Disruption
- Gør op med plejer
- Vi asfaltere efterhånden som vi kører...
- Tænk det utænkelige

think

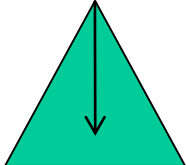
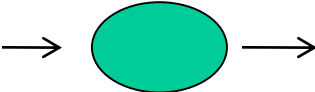
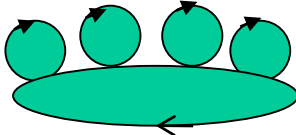
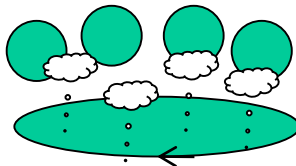
o	side
u	the
t	box

Hvordan kom vi der hen?

- I det følgende får I en meget nedkøgt fortælling om den offentlige forvaltnings udvikling
- Jeg vil fokusere på, hvordan forvaltningen har iagttaget i selv i tidsskemaer
- Hvordan har forvaltninger set på forandringer?
- Jeg skelner mellem *operationstid*, som er den tid, der stort set forsvinder samtidigt med den opstår, og så *oplevet tid*, der regulerer vores forventninger, og hvor nuet altid er spændt ud mellem to tidshorisonter fortiden og fremtiden; Fortiden er det, der ikke længere kan ændres, Fremtiden er den der aldrig bliver, og altid er åben
- Hvordan har forvaltningen skelnet mellem fortid, nutid og fremtid?



Forvaltningens udvikling

	Styringsform	Styringsobjekt	Tids-orientering	
Bureaukratiet	Regler/ Kontrol	Embedsmandens adfærd	Nutidens fortid	
Sektor- forvaltningen	Planlægning	Den enkelte forvaltning	Nutidens fremtid	
Supervisions- forvaltningen	Supervisering	Organisationers autonomi	Fremtidens nutid	
Potentialitets- forvaltningen	Potentialisering	Operationens afsøgning af muligheder	Fremtidens fremtid Nutidens nutid	

Potentialiseringens logik

- En beslutning er altid et valg, der aktueliserer en mulighed og negerer andre
- Med potentialitetsforvaltningen er vi blevet bange for at miste muligheder
- Potentialisering er den konstante afsøgning af nye muligheder og nye mulighedshorisonter snarere end en realisering af en mulighed inden for en given horisont



Potentialisering

Aktualitet

Negeret

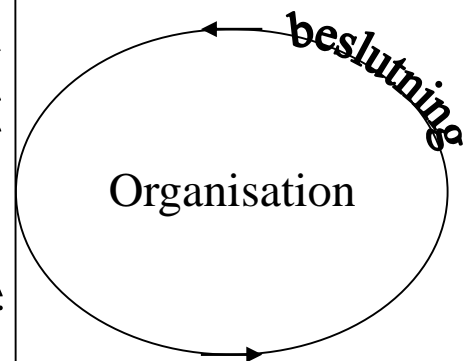
Potentialitet

Før var der en entydig enhed mellem institution og kommunikationslogik



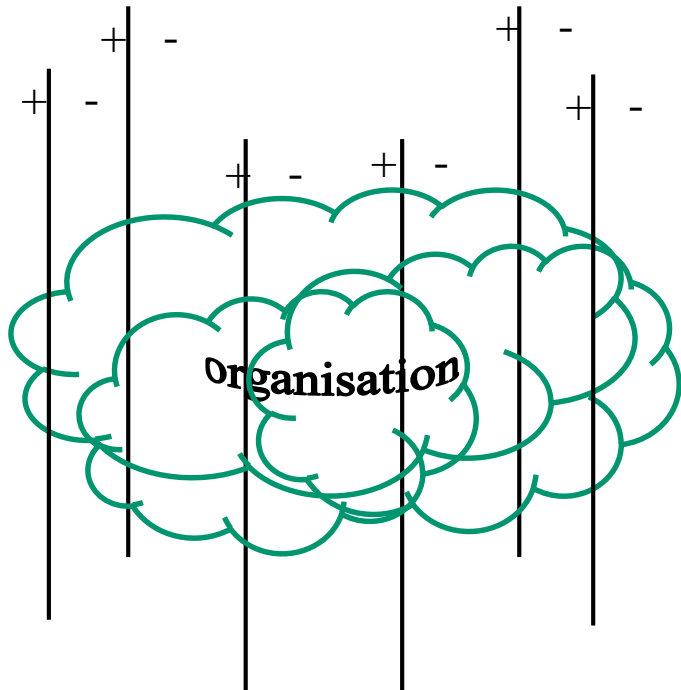
+ / -

Symbolisk generaliseret medie



Funktionssystem

Den potentialiserende organisation



- Den potentialiserende organisation lægger ikke forholdet fast mellem opgave og profession
- Den ser de mange kommunikationsstrømme som en ressource
- Konstant afsøges potentialet i den forskellige kommunikationsstrømme, de forskellige logikker og faglige blikke
- Hvad bliver opgaverne, mulighederne, løsningerne, borgeren, den professionelle, sagen, organisationen, kommunen givet dette blik?
- Det gælder om ikke at løse blikkene fast, men holde dem i spil

Alt er noget for en iagttager: En ung er altid en ung for en

Iagttager	Den unge
Retten	Retssubjekt med rettigheder og pligter
Omsorg	En omsorgstrængende
Økonomi	Investeringsobjekt og udgift
Pædagogik	Et menneske, der skal formes og udvikles
Kærlighed	Vores barn, som vi elsker ubetinget
Sundhed	Patient
Sikkerhed	En potentiel fare
Kunst	Æstetisk menneske

Den unge selv identificerer sig aldrig med kategorierne retssubjekt, klient, patient, elev etc.

Motivationsamtalen



”Den motiverende samtale’ er en anerkendt strategi i forhold til mennesker, som enten ikke vil i dialog om eget misbrug eller som er usikre på, om de vil stoppe eller reducere deres misbrug.”

Formål: ”at bibringe den unge mere nuancerede og bevægelige holdninger til hashrygning for derigennem at hjælpe den unge til at skabe positive forandringer for sig selv”

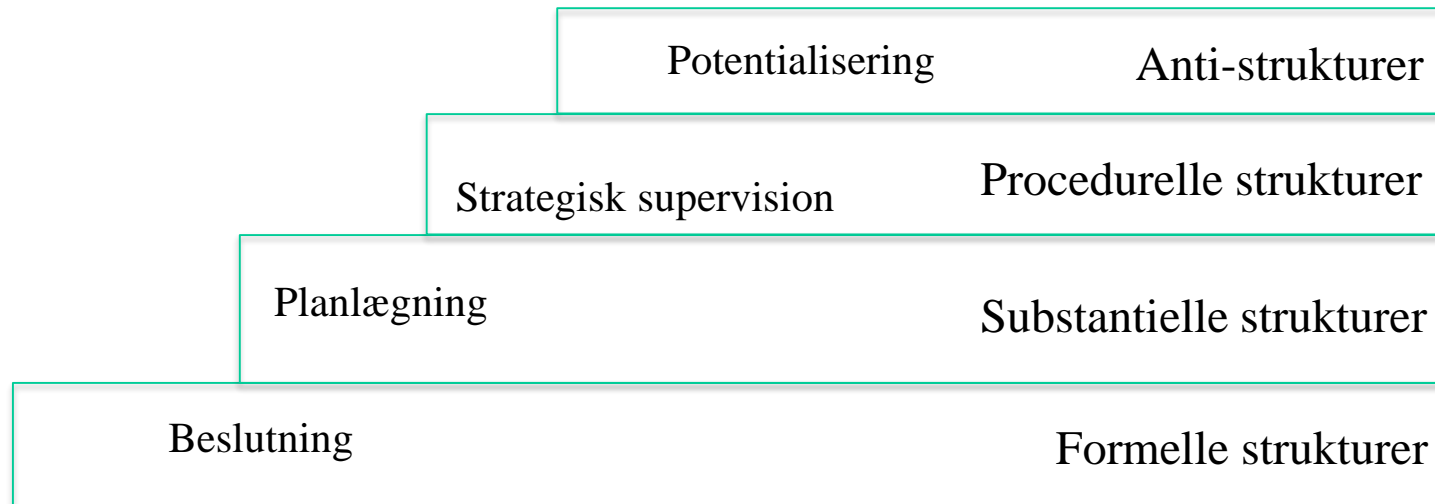
(Komiteen for sundhedsoplysning, 2005)

Potentialiseringsteknikker

- **Anerkendelse af tidligere erfaringer med systemet:** *”Det er vigtigt, at dette giver mening for dig. Måske ikke lige i dag – men så om nogle gange”.*
- **Skift mellem perspektiver:** *“Den voksne må kunne diskutere ud fra en eksakt viden uden at tromle frem med følelsesbetonede forbud og løftede pegefingre.”*
- **Ambivalens og oscillation**
- **Afbrydelse:** *”Hvis man ikke magter at møde den unge ligeværdigt og respektfuldt, bør man af hensyn til begge parter lade være med at forsøge at gå i dialog. Man kan overlade dialogen til en anden, der har de nødvendige forudsætninger”*

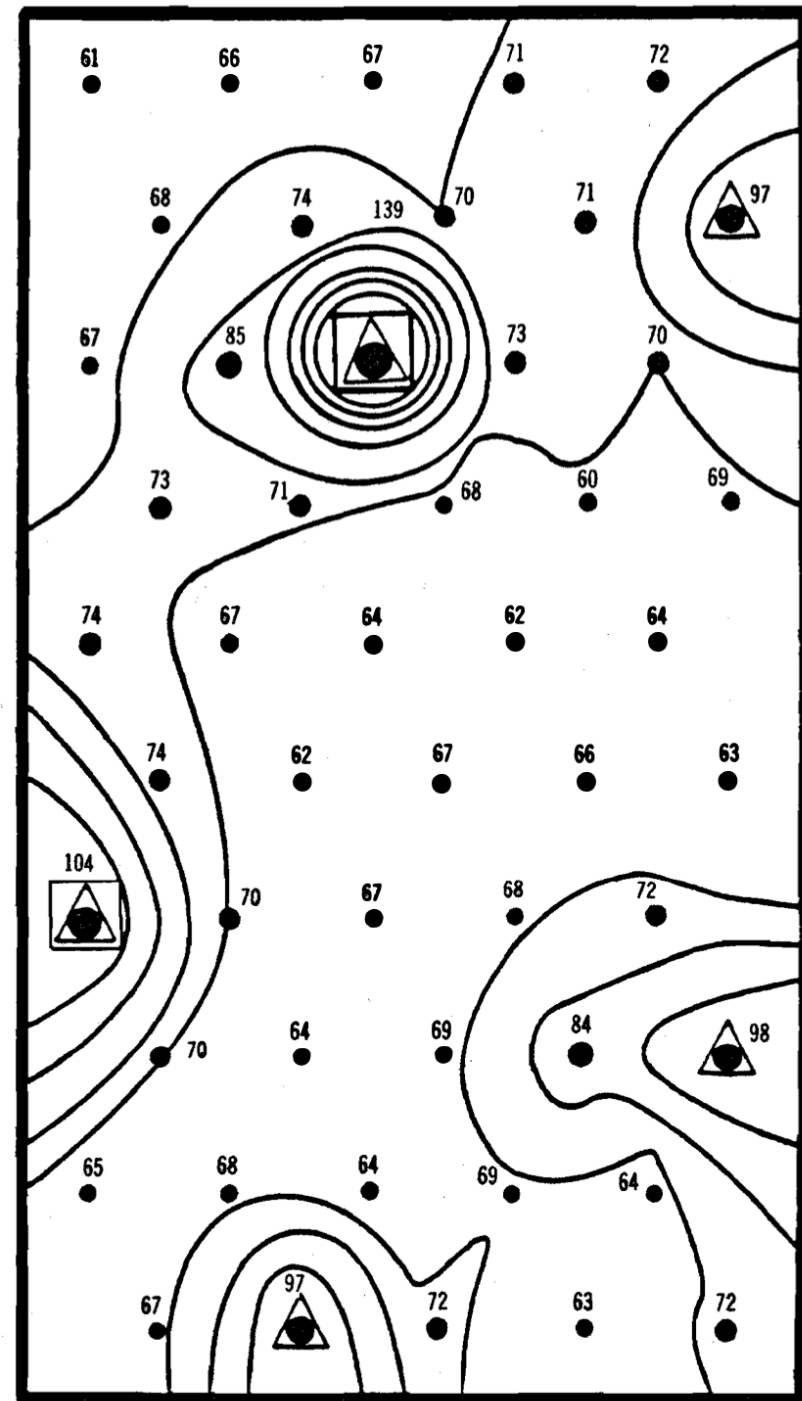
Operationen i centrum

Der er en drift fra forvaltning og organisation som givne præmisser i retning af at sætte operationen i centrum og negerer en hver form for strukturer og forudbestemte præmisser



Kompleksitet og behovet for mere nutid

- Et system er komplekst, når det har mange elementer og disse kan forbindes med hinanden på et utal af måder
- Stiger et systems kompleksitet, så der er flere elementer end der kan forbindes igennem systemet operationer, så forøges systemets tendens til uorden og kaos
- Når vi i dag snakker om ”emergens”, ”samskabelse”, og ”forventer det uforventede” så er det fordi vi prøver at udvide nutiden, så vi kan nå at binde flere hensyn sammen



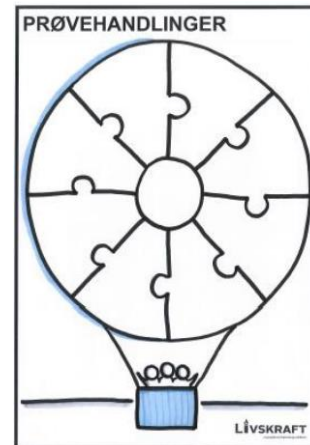
Påstand

- Forandring, reformer og konstant transformation handler næppe om fremtiden og om udvikling fra A til B
- Det handler om at undgå den uorden, der er stadig mere sandsynlig som følge af den enorme kompleksitet vores tidligere reformer og forandringsprojekter har skabt
- Vi prøver at skabe os mere nutid, så vi kan nå at binde alle trådene sammen.
- Vi prøve at undgå at gøre noget, vi ikke kan gøre om

Derfor får vi ord som prøvehandling

- ‘Traf en beslutning– vælg ikke noget fra’
- Når man beslutter en prøvehandling, så beslutter man både at handle og ikke at handle
- Vi får handlinger, der tøver og insisterer på det foreløbige og det reversible
- Vi får beslutningen, der både beslutter og ikke-beslutter
- Man kan hverken anklages for ikke at have gjort noget, eller for at have gjort noget bestemt og dermed udelukket andet

En centerleder: ”Prøvehandling er løsningsforslag nummer 1 i den her tid, hvor alting er så kompliceret (...)
Prøvehandling er et svar på de ting, vi ikke ved, hvordan skal ske, så prøvehandler vi os frem” (Duvald og Kirkegaard 2014: 63)



Effekten er:

Permanent liminalitet

I en klassisk transformation fra a til b, fra barn til voksen, fra åbent til besluttet kunne man tale om ”mellemrummet”, hvori transformationen foregår som en liminal zone af ubestemthed

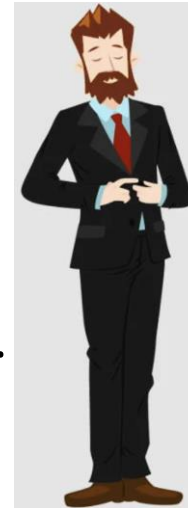


Før



Den liminale zone

Efter



I dag har vi en slags *permanent liminalitet* uden noget ”før” og uden noget ”efter”

Stabilitet igennem permanent transformation og permanent ubestemthed

Hvad sker der med vores organisationer, når idealet er konstant transformation?

- Transformation og potentialisering handler ikke om forandring eller radikal forandring, men om at redde organisationen fra dens egenproducerede kompleksitet
- Temporalisering af kompleksitet er en måde at købe tid på for at forbinde flere elemente, så kaos undgås
- Spaltningen af tiden i en nutidsnutid, der klart adskilt fra en fremtidsfremtid, udsætter øjeblikkets irreversibilitet
- Omkostningerne for organisationerne er tilgængæld meget lav forventningssikkerhed. En sådan kan bringe organisationerne i fare, der nu må balancerer på en knivsæg mellem en ny metastabilitet og et totalt sammenbrud

Transformationens mørke side

- Transformationen fastholder usikkerhed og ubestemthed
- Det eneste, der er sikkert, er alt alt, hvad der var og er, er forkert
- Det betyder også, at erfaringer ikke rigtig tæller, herunder selvfølgelig faglige erfaringer
- Vi får et system, der ikke kan høre, hvad vi erfare

