

## ***Hvad er hensigten med en audit?***

Begrebet ”Audit” betegner i sin rene form: ”Den uafhængige systematiske gennemgang af, om det som gøres i en organisation også er i overensstemmelse med det planlagte og er effektivt”. Altså: ”Gør vi det, vi siger vi gør, og virker det?”

Audit er en uundværlig del af et ledelsessystem. Vi kan lave mange eller få regler i vores organisation. Regler er i den sidste ende kun ”så stærke”, som der er konsekvens til. Konsekvens betyder i den forbindelse: Om det er synligt at du følger reglen, og om det har nogen synlig effekt for dig eller andre.

I gennem auditten ønsker vi at følge op på om:

- regler bliver brugt
- de er kendte
- de passer til os
- de giver os nogen værdi
- vi tror på dem

Hvis et ledelsessystem er nyt, eller der er kommet nye medarbejdere. Vil der givet vis være mange, som endnu ikke kender til det. Ideen med audits er derfor også at:

- Udbrede kendskabet til den reference, som vi auditerer ”op imod”.

I en audit sammenligner man altså ”noget” med ”noget andet”. Det kan være en standard, som holdes op imod en praksis. En ledeshåndbog, hvor vi vil undersøge, om den virker i praksis, eller f.eks. afgøre om betingelserne i en kontrakt bliver fulgt.

I auditten opererer vi altså med en ”reference” og et ”objekt”, som i øvrigt kan veksle undervejs i undersøgelsen.

Metoden, vi benytter, er en samtale med en eller flere i den organisation, hvor auditten finder sted. Samtalen former sig typisk som et interview, hvor auditor lytter og spørger og frem for alt søger efter konkrete vidnesbyrd for, at det, der siges, også er rigtigt. To væsentlige spørgsmål, som en auditor ofte stiller, lyder: ”Må jeg se?” og ”Kan du vise mig det?”

Et typisk forløb starter hos en leder, og fortsætter efterfølgende ude hos de medarbejdere, som berøres af lederens beslutninger.

Er det så en betingelse for audit, at der findes nedskrevne regler i organisationen?

Værdier er for det meste ikke nedskrevne, men fungerer som retningsgivende holdninger vi kan handle efter, når vi står overfor dilemmaer. Langt det fleste beslutninger i en organisation tages på grundlag af sådanne værdier. For at finde frem til dem, må man spørge sig for. Således kan du som auditor, f.eks. igennem et interview af ledelsen finde frem til en reference, du efterfølgende bruger i din audit af andre medlemmer af samme organisation. Du hjælper dem på den måde til at tage temperaturen på organisationens autenticitet: ”Gør vi det, som vi siger, er vigtigt for os”?

### **Bevis at der er styr på det.**

Traditionelt set beskrives Audit ofte som ”jagten på fakta”. Med det udtryk menes der, at vi som auditorer skal finde beviser på, at ting gøres, som det er krævet. Det er altså ikke nok blot at lade sig ”binde en historie på ærmet”. Auditten skal ved sin afslutning kunne præsentere en række vidnesbyrd, der kan efterprøves igen om nødvendigt. Sådanne beviser kan vise, at der enten er en afvigelse, eller bedre, at tingene er i orden. Når oplevelsen af audit bliver dårlig, skyldes det, at denne ”jagt” bliver opfattet som kontrol. Auditoren ender med at blive set som en, der ”leder efter fejl”. Jeg kender ikke mange, der bryder sig om at blive kigget i kortene af en, der som erklæret mål har at ville finde alle eventuelle afvigelser. Det minder lidt om den oplevelse, vi kan have af skattevæsenet, eller den følelse vi får, når vi opdager en parkeringsvagt på den vej, hvor vi lige har stillet bilen. ”Huskede jeg nu at stille P-skiven?”

Jeg foretrækker at flytte fokus væk fra afvigelser og hen til at finde alt det, som fungerer godt og skaber værdi. Denne synsvinkel kaldes ”det værdsættende princip”. Undersøgelser har vist, at vi reagerer positivt på anerkendelse – dvs. når nogen synliggør det, som vi også selv synes, at vi gør godt. Vi lærer meget hurtigere, når vi påskønnes for det, vi gør rigtigt, frem for at blive kritiseret for det, som vi gør forkert. Enhver hundetræner vil kunne nikke genkendende til det. Det er et helt grundlæggende princip, som fortæller noget om hvordan adfærdsændringer lettest fremmes hos levende organismer.

Netop adfærdsændringer står også centralt i vores audit. Der er ikke meget ved at bruge penge og ressourcer på at undersøge, om vi gør tingene godt, hvis ikke vi samtidig ønsker at lære noget af det. En meget væsentlig hensigt med at gennemføre en Audit – ja måske den vigtigste overhovedet – må blive at skabe læring hos den enkelte og i organisationen. En god audit fører til, at der såvel skabes ideer til forbedringer hos den der auditeres, som *lyst og motivation* til at afprøve dem efterfølgende. Audit bliver på den

måde til en læreproces, hvor auditoren igennem sine spørgsmål inviterer til refleksion og handling.

Jeg vil sammenfatte ovenstående til følgende:

Audittens vigtigste hensigt er:

- **Skaffe beviser på at der er styr på det, og at det vi gør, skaber værdi**
- **At invitere til læring, forbedring og forøget handlekraft.**

## ***Auditten – en reflekterende samtale***

Det centrale i enhver samtale, er kvaliteten af den relation, som skabes. Opstår der en følelse af tillid imellem de samtalende? Er samtalen præget af åbenhed, pålidelighed, rimelighed og kompetence?

Det er et populært standpunkt at vi skaber et blivende indtryk af et andet menneske indenfor de første 20-30 sekunder af vores møde. Ubevidst vurderer vi, om personen foran os har venlige hensigter, eller om vi skal være på vagt. Resultatet af denne vurdering vil efterfølgende præge en samtale med vedkommende.

Jeg har mødt mange auditorer som med et bestemt (og sikkert et venligt ment) blik i øjnene, med kuglepenen i den ene hånd og blokken i den anden, har indledt en audit med ordene: ”Ja, dags ... vi er her for at se, om alting er i orden”. Attituden skaber i sig selv en afstand, og hvem har lyst til at blive kontrolleret og vurderet af et fremmed menneske?

Forestil dig at du skal til en psykolog eller rådgiver. Hensigten er at få hjælp til at løse et eller andet problem. Du vil finde en løsning. Hvad ville du forvente dig af denne psykolog, som noget af det første? Først og fremmest vil du nok forvente, at hun spørger dig om, hvad du ønsker hjælp til. Hvad anledningen til dit ønske om en samtale er. Hvad er din hensigt?

Bag enhver samtale ligger der nogle behov. De kan være forskellige imellem de to samtalepartnere, og er de *for* forskellige, vil samtalen have svært ved at lykkes. I dagligdags omgang med hinanden udtrykker vi ikke disse behov åbent. Vi signaliserer med vores kropssprog og engagement, om det, der sker, opleves acceptabelt og nyttigt. Hvis vi undervejs opdager ”en skjult dagsorden”, så bliver vi øjeblikkeligt skeptiske og på vagtsomme.

### **Kontrakten for samtalen**

Indgangen til en værdsættende audit er god, hvis hensigten med samtalen gøres klar for begge parter. Jeg kalder den del for ”kontrakten”. Hvad er jeg her for – hvad er mine behov? Og hvad kunne du tænke dig at undersøge? Det sidste spørgsmål vil være nyt for den, som er vant til en traditionel auditform. Det er meget normalt, at auditorer glemmer, at denne proces ikke kun handler om at indfri *auditorens* behov for at ”samle beviser”, men i langt højere grad gerne skulle tjene det formål, at der skabes udvikling og læring for alle deltagere.

For den som aldrig er blevet auditeret før, eller som er vant til den traditionelle form, kan det være overraskende pludselig at skulle forholde

sig til, hvad han eller hun vil undersøge?. Det kræver lidt tilvænning. Svaret på spørgsmålet: ”Hvad kunne du tænke dig at undersøge?” vil måske være svært at komme i tanke om? ”Ja, hvad kan jeg overhovedet undersøge?” – vil han/hun måske tænke? ”Hvilke muligheder er der? Hvad kan du tilbyde?”

Hvis vi skal lære noget, er det en ret god ide at vide i hvilken *retning* denne læring skal gå. Vi lærer godt, når vi er motiverede til at lære. Et ønske om at lære, kan vi derfor se som en forudsætning for at få noget bevidst ud af en læreproces.

Med auditsamtalen kan vi skabe refleksion til egen praksis. Metoden som vi bruger, bygger på evnen til at stille gode spørgsmål fra nogle andre perspektiver end dem, vi er vant til. Når der i standarder for audit kræves at auditor skal være uafhængig af det område, som der auditeres i, var det oprindeligt tænkt som et forsøg på at bevare en vis objektivitet hos auditoren, når vedkommende skulle *bedømme* det, som blev sagt. I den værdsættende audit – hvor vi afholder os fra at bedømme – kan vi udnytte denne uafhængighed til at stille spørgsmål, som er anderledes, end de spørgsmål der ellers stilles af medarbejdere og ledere. Princippet er det samme som en ekstern coach eller psykolog bruger. Ved ikke at have ”noget i klemme” og i princippet være uafhængige, kan de igennem nysgerrige spørgsmål, få os til at opdage sider og forklaringsmodeller, som vi ellers ikke kunne få øje på. Vigtigt er det imidlertid at være bevidst om, i hvilken *retning* vi vil reflektere.

Når en af hensigterne med auditten beskrives som ”at skaffe bevis på at der er styr på tingene, og at der skabes værdi”, så er det oplagt, at den person som auditeres kan få indflydelse på *hvilke ting og hvilken styring* som vedkommende synes, der er mest interessant at tale om.

- For en leder kan det f.eks. være at undersøge, om nyt personale introduceres ordentligt til sit arbejde, eller at finde ud af om måden vi løser bestemte fejl på, har den ønskede effekt.
- For den administrative medarbejder med ansvar for at holde øje med ny lovgivning, kan det være spændende at undersøge om organisationen formår at omsætte denne lovgivning til ændret praksis.
- For en fagspecialist kan det måske være nyttigt at søge svar på, om bestemte aftalte måder at gøre tingene på, også afspejles i praksis.

- For planlæggeren kan det være interessant at forholde sig til, om måden vi planlægger på bliver optimal, eller om der er andre muligheder end de, som hun kan se lige her og nu?
- For en anden leder kan effekten af et givent tiltag stå i centrum.

Naturligvis skal begge deltagere i samtalen have indfriet sine behov, for at den kan fungere ordentligt. Som auditor kan du sidde med et ønsket opmærksomhedsområde, som den øverste ledelse eller, hvis du kommer som ekstern auditor, en standard sætter. Opgaven er så at være klar omkring disse behov, og fordele tiden i samtalen således at begge deltagere går tilfredse derfra.

### **Hvordan skabes refleksion?**

Vi reflekterer, når vi *præsenteres for en forskel, som gør en forskel for os.*

Alt hvad vi kan erkende i denne verden beror på, at vi sanser en forskel. Hele vores organisme er bygget op omkring at fornemme og reagere på forskelle, som kan have betydning for os. Min følesans reagerer på tryk/træk eller varme/kulde, mit syn på forskelle i lys og refleksion, øret på forskelle i lyde osv.

Hvis jeg skal illustrere det med et eksempel, vil jeg bede dig om at finde et billede indenfor dit synsfelt, og så overveje om du ville kunne se det billede, hvis ikke der var forskel på billedet (med ramme) og den væg, som det hænger på? Hvis baggrunden og billedet var fuldstændigt ens, ville du vel ikke se billedet?

Dette enkle eksempel viser at forskelle betyder alt i vores perception.

Gode spørgsmål bygger på det princip. De inviterer til at kigge efter forskelle.

Da jeg for flere år siden begyndte med at virke i Tyskland var min store udfordring sproget. En ting er at kunne gøre sig forståelig på ”turist-tysk” en anden at være samtalepartner i dybe coachende samtaler. Ved at bruge princippet om ”forskelle” udviklede jeg en enkelt metode, hvor jeg kunne bidrage til at skabe refleksion hos min samtalepartner.

*Jeg begyndte samtalen med at spørge om hvad det var som vedkommende gerne ville udforske eller undersøge. Typisk kom der så en lang forklaring, som jeg (dengang) ikke altid var sikker på, at jeg forstod. Frem for at afsløre det, lærte jeg mig at spørge roligt om, hvordan det ville lyde, hvis hun/han skulle beskrive det på en **anden** måde. Dette spørgsmål udløste som regel en smule frustration, idet det*

*jo i sig selv kræver refleksion at finde på en anden beskrivelse. Når det så endelig lykkedes, og jeg koncentreret havde lyttet til den næste historie, som jeg heller ikke nødvendigvis forstod det hele af, så stillede jeg et enkelt spørgsmål: "Hvis du skal beskrive forskellen imellem de to versioner, som du har fortalt mig, hvordan vil det lyde?" ... og efterfølgende... "hvilken en af dem passer så bedst?"*

Denne enkle model udløser en voldsom refleksion, og det hele foregår ovre i hovedet på min samtalepartner. Jeg behøver grundlæggende ikke at have forstået noget som helst af det, som er blevet sagt.

### **At lære af sine erfaringer**

Den mest almindelige måde at forklare læring på er, at vi lærer ved selv at reflektere og sammenligne vores egne erfaringer med nye erfaringer.

Det er ikke muligt at "hælde" lærdom på nogen. Læring sker ved at vi konstruerer en løsning for os selv *indefra*. En undervisers rolle er blot at skabe nogle rammer – f.eks. igennem spørgsmål eller udfordringer, eller i kraft af nogle regler (når vi lærer matematik) – som kan danne baggrund for denne erfaringsdannelse.

Læring fungerer som en kontinuerlig proces i et "flow", hvor vi hele tiden bygger videre på det, som vi har lært. Hver gang vi præsenteres for en ny erfaring eller reflekterer over en ny tanke, bruger vi princippet om forskelle. Vi "forstyrres" af den forskel, som den nye tanke udgør i forhold til det kendte, og reagerer på den ved at skabe en forbindelse, som giver mening. At lære bliver til: At skelne. Den kendte Matematiker George Spencer Brown udtrykker det i sin "Laws of Form" med udtrykket: "Make a distinction!". Denne befaling eller opfordring ser han som grundlaget for, at al ting bliver til i vores erkendelse.

*Et lille barn som er ved at lære at tale, griber ud efter en genstand og spørger sin mor: "hvad er det?" Moren svarer: "Et glas". Barnet kravler videre og griber ud efter en anden genstand. "Et glas!" siger det... "nej, nej" svarer moren, "det er en kop". Barnet lærer her at der er forskel på et glas og en kop. I virkeligheden kunne moderen ligeså godt have brugt nogle andre betegnelser for henholdsvis glasset og koppen. Hvad mødre i andre lande jo også gør... Barnet lærer ved at tage et udgangspunkt, og forstår så sin omverden igennem relationer(forskelle) til denne start.*

De senere kapitler i denne bog indeholder forskellige metoder til brug for at udvikle forskelle, som kan invitere til refleksion. Det kan naturligvis være nyttigt at kende til tips og tricks og samtaleteknik, og det vigtigste overhovedet bliver at forstå, hvor kraftfuld en indsigt det er,

at det er evnen til at skabe en ny forskel igennem sine spørgsmål, der virker. Med den ballast, kan enhver løbende udvikle nye spørgsmålstyper.

### **At lære igennem at sanse**

Jeg vil sætte spørgsmålstegn ved, om barnet i eksemplet ovenfor, nu også har lært noget, ved at moderen sætter dets erfaring i ”den kasse” eller kategori – i tilfældet her ”et glas”? Barnet har naturligvis nu tilegnet sig en forståelse for, hvorledes moren ønsker sig at der *kommunikerer* om denne genstand, men er det blevet klogere på glasset selv? Sker det ikke først i det øjeblik den lille selv erfarer, hvad dette glas kan bruges til, smager, siger (når det f.eks. rammer gulvet) etc.?

Ordet ”glas” *er* ikke noget glas. Det peger bare på ”noget” som vi kalder for et glas. Selv når vi viser nogen et billede af et glas, kan vi blive enige om at billedet, jo netop bare er et billede og ikke glasset selv. I denne finurlige måde at se verden på ligger der noget meget centralt for os som samtalepartnere og i dette tilfælde som auditorer: Hvis de ord, som jeg hører, udelukkende *peger* på noget andet, som ikke *er* det samme som det, der peges med, kan jeg så forstå det, der peges på blot ved at lytte til ordene? Eller kan man forestille sig, at jeg ved at bilde mig selv ind at jeg forstår ordene, i virkeligheden så intet har forstået – ud over naturligvis, hvordan vi taler sammen om tingene? Det kan være vanskeligt at forstå dette her...: Kan jeg overhovedet lære noget som helst, blot ved at lytte til - eller læse ord, eller kræver læring ikke, at jeg med hele min krop og al min sansning erfarer, hvordan noget fungerer? – Altså danner mig min egen erkendelse? En forståelse som ligger hinsides ord?

Jeg ville aldrig acceptere at nogen havde ”forstået, hvad det vil sige at kysse”, uden at de selv havde kysset. ... (find selv andre eksempler!)

Læring opstår således igennem barnets undren og sansning, imens det gør noget med tingen. Vi misforstår i vores samfund ofte dette, og tror at vi kan hente ”lærdom” i bøgerne. Der henter vi ord, som i bedste fald kan invitere os til selv at gå på opdagelse, og først *da* begynder vi at lære... Igennem vores egen undren.

Den vigtigste færdighed for auditoren overhovedet bliver derfor i min optik, at han/hun formår at undre sig. Forundre sig. Hvilket betyder at afstå fra at bedømme og kategorisere (det kan han/hun overlade til den som der samtales med) og i stedet så vidt muligt se, høre og mærke og forsøge selv at erkende. Det er dig som auditor, der er den ikke-kompetente, på det område, som du auditer. Det er dig, som kan lære!



Din undren inviterer den du samtaler med, til selv at begynde at undre sig, og lige dér skabes der ny forståelse.

### **Hvem leder og hvem følger i samtalen?**

Når jeg kalder en Audit for ”en samtale”, hvor vi reflekterer sammen, så er det måske passende at se på, hvad der skal til for overhovedet at skabe en vellykket samtale?

Joachim Bauer har i flere af sine bøger. Bla. i ”Warum ich fühle, wie du fühlst” (Findes på Dansk som ”Hvorfor jeg føler som du føler”) beskrevet betydningen af det, som neurologerne kalder for vores ”spejlneuroner”. Spejlneuroner er specialiserede neuroner, der hjælper os til at imitere andre mennesker, og som gør os i stand til at forstå, hvad der foregår ”hos den anden”. Dvs. med hjælp fra disse neuroner, kan vi tolke et ansigtsudtryk og forbinde det med en følelse, som vi selv kender til. Opdagelsen af spejlneuroner, har givet fornyet næring til teorierne om, at en vellykket samtale præges af samtaleparternes evne til at skabe ”rapport”, dvs. til at følge og spejle hinandens bevægelser og mimik.

Hvis man betragter et forelsket par i samtale, vil man opdage, at de indtager nogenlunde samme positur, kropsholdning og -spænding. Selv påklædning kan have indflydelse på, hvor godt en samtale forløber. Jo mere afslappet vi føler os, jo større opmærksomhed kan vi give den anden.

En samtale har mindst to deltagere, og begge skal være motiverede til at føre den, for at den bliver vellykket.

Når jeg indleder min auditsamtale, er det efter en kort præsentation af mig og mit ærinde, vigtigt for mig at bryde isen med at vise interesse for den anden. Mentalt indstiller jeg mig på, at *jeg* er der for at lære. Jeg aner intet om det, som min samtalepartner beskæftiger sig med, og det pirrer min nysgerrighed, at jeg har muligheden for at få en ny indsigt. I kursusmaterialer fra traditionelle auditkurser, vil man kunne finde udtryk som: ”At auditoren skal lede samtalen”. At lede nogen, kræver at der er nogen, som vil følge. Det er også en god ide at vide, hvor man vil hen, når man leder. I denne værdiskabende og værdsættende auditform, ved vi ikke helt, hvor vi vil hen, når samtalen begynder. Vi har måske en vag ide om, hvad området, der skal auditeres, handler om, men hvad der er det mest interessante, viser sig først igennem samtalen, hvis det lykkes for os at gøre den til noget *fælles*. Rollerne vil være fordelt sådan, at det er Auditoren, som stiller de fleste spørgsmål, og de bør gerne være så åbne og undersøgende i starten, at det måske i virkeligheden ligeså meget er den, som auditeres, der får lejlighed til at lede, som det er auditoren, der gør det. Det optimale er det, som jeg kalder en ”samtidig

fælles interaktion”. Med dette begreb mener jeg, at vi samtaler på en måde, så ingen reelt ved, hvem der leder, og hvem der følger, hvornår. Samtalen kan sammenlignes med en ”dans”, hvor den ene bevægelse skaber grundlaget for den næste. Vi har en ramme – et gulv som vi danser på, og som vi prøver at komme rundt overalt på. – Dvs. et område, som vi udforsker. Måden det sker på skabes i øjeblikket og i det samspil, der opstår igennem den gode samtale.

På mine seminarer og workshops oplever jeg gang på gang at noget af det sværeste for deltagerne, når vi øver audit, er at kunne lytte til det, som siges. I svaret på et spørgsmål, ligger der næsten altid kimen til det næste. Det er igen sammenligneligt med det at danse. Du er nødt til at fornemme, hvordan din dansepartner reagerer på dine bevægelser, hvis dansen skal lykkes. Tvinger du *dine* bevægelser igennem, må både du og din dansepartner øge jeres spænding i kroppen, og dansen bliver stiv, uskøn og ubehagelig. Præcis på samme måde fungerer det i en vellykket samtale. Ved at spænde af og være nysgerrigt lyttende, åbent spørgende og reagere på det, som du hører, opnår du den største effekt.

*”Hvordan afgør du om processerne i produktionen forløber rigtigt?”*

*Spørger auditoren*

*”Ja jeg har nogle nøgletal, som jeg holder øje med.” Svarer produktionschefen*

*”Nøgletal? Hvordan fungerer de?” Fortsætter Auditor*

*”Nu skal jeg vise dig det”. Produktionschefen klikker med musen for at finde det rigtige skærmbillede.*

*”Det forstår jeg ikke helt? Hvornår er disse tal fra?” (Auditor)*

*”Tja, de kommer løbende... disse er tallene fra i går” (Produktionschef)*

*”Hvad skal der til for at du kan afgøre om produktionen i dag vil forløbe rigtigt ... altså **inden** du kender til nøgletallene, som du jo så først ser i morgen, hvis jeg forstår det rigtigt?” (Auditor)*

*”Øhh... ja det ligger nok mest i min planlægning så..” (Produktionschef)*

*”Hvordan fungerer den?” ... ”Kan jeg få lov til at se noget af den?” (Auditor)*

## **Dommer eller ”en som hjælper til”?**

Det er kendetegnende for måden audit gennemføres på i mange virksomheder, at audit opfattes som en kontrol af, om tingene er i orden. Auditoren ses som en kontrollant, der undersøger, om der er ”afvigelser” – dvs. fejl – i forhold til det, som der er beskrevet i standarder, instruktioner og procedurer.

Kontrol opleves for de fleste af os som ganske ubehageligt, og får os automatisk til at gå i forsvar. Til det at kunne kontrollere hører der også, at kontrollanten ved, hvad der er rigtigt og forkert.

Mit udgangspunkt er, at vi som auditorer *ikke* ved hvad der er rigtigt og forkert. Alt, hvad vi har med os, er vores nysgerrighed og evnen til at kigge efter *sammenhænge*. Vi kan derfor grundlæggende ikke gøre os til dommere over om noget som helst af det, vi iagttager.

Der findes ikke noget mere åndssvagt, end som leder at få en afvigelse på, at man i sin praksis gør tingene anderledes end det, som *man selv* har skrevet i en eller anden procedure. Naturligvis er sådan en afvigelse let at løse, idet man jo så blot kan rette i sin procedure, men det opleves som regel som totalt tidsspilde, og som værende uden praktisk betydning, idet det, som der gøres, jo typisk *netop* gøres i situationen, fordi det giver den bedste mening. Denne type afvigelser opstår som regel i organisationer, hvor man på omfattende vis har beskrevet, *hvordan* ting skal gøres i form af instruktioner og instruerende procedurer. I et senere kapitel kommer jeg ind på hvordan denne tilgang til at skrive sit ledelsessystem kan ændres, så den type afvigelser helt kan undgås.

Som auditor må vi give afkald på at *bedømme* om det, der gøres, er godt nok. Denne bedømmelse skal vi (hvis det overhovedet er nødvendigt?) overlade til ledelsen. I stedet skal vi blive gode til at iagttage og synliggøre, hvordan tingene fungerer i organisationen. Med ”hvordan” hentyder jeg udelukkende til *funktionen*, og ikke til om noget er godt eller skidt.

Hvis vi efter en audit sammen med den pågældende ledelse kan svare på spørgsmålet: ”Hvad er det, som virker, og hvor er vi i tvivl om, hvad der virker?” Og vi endda har fået vedkommende til at pege på områder, hvor vi kan gøre *mere* af det, der virker, så har auditten været god. I den proces vil vi naturligvis også falde over områder, hvor vi *ikke* kan påvise, at tingene virker efter hensigten, hvilket selvsagt så kan udgøre en risiko for virksomheden og være nyttigt at få belyst.

Efter en audit udarbejder auditor en rapport, som beskriver hvilke områder, der er undersøgt, hvilke temaer der er blevet talt om, og hvor der er fundet

beviser for at tingene fungerer. Til auditrapporten hører der traditionelt også et afsnit, hvor der noteres afvigelser ned. En afvigelse skal altid kunne skrives på en måde, så der er et objektivt vidnesbyrd, man evt. kan genfinde:

*Afvigelser skrives således:*

1. *"Der står i regel/dokument: XXX..... at følgende gælder: YYYY.*
2. *Praksis, som dokumenteres igennem følgende iagttagelse:  
Dokument: PP med titel...og dato... Eller Hændelse: HH. Set følgende sted: PPPP.*
3. *Ifølge NN (den pågældende leder/auditerede) er det observerede i modstrid med reglen.*
4. *Konsekvensen af afvigelsen kan være at .... (med forklaring af konsekvens)*

Det at skrive en god auditrapport er en kunst. Det er meget sjældent, at jeg ser auditrapporter som beskriver hvilke sammenhænge, der er afdækket, eller som klart og tydeligt redegør for, hvor der er observeret fremgangsmåder, som vi kan lære noget af.

Jeg ser den optimale auditrapport som et værktøj, der skal gøre det muligt for ledelsen at træffe beslutninger om, hvordan driften af organisationen kan forbedres.

Eksempler på temaer som kan fremgå af en auditrapport:

- *Dæksel på vandtank i gård 5 var ikke låst på audittidspunktet. Konsekvensen kan ifølge P. Petersen være at uvedkommende kan komme til vandet?*
- *Introduktionen af medarbejdere til af nye kemikalier i Hal 3 har tilsyneladende ført til at mængden som anvendes er lavere end i Hal 2?*
- *Produktionsplanen bygger på at data i lagerstyringen stemmer med de faktiske forhold. En sådan overensstemmelse kan ikke påvises, hvilket muligvis kan forklare afvigelser i det producerede i forhold til det forventede. Daglig opfølgning ved morgenmøder med teams ser ud til at give en bedre prognose?*
- *Prognoserne udarbejdet af Salg indgår ikke i produktionsplanlægningen, hvorimod data fra sidste års indkøb med tillæg af en vis procentuel forventet tilvækst tilsyneladende er et grundlag? Der kan ikke skaffes vidnesbyrd om hvorvidt salgsprognoser har en effekt, og af hvem og hvad de bruges til?*
- *Instruktioner i mappen på formandskontoret bruges ikke aktivt i det daglige arbejde, da al oplæring sker igennem en mentorordning. Er der så brug for at opdatere dem?*

- *Produktionsjournalen samler alle data og registreringer omkring de enkelte batchs, inkl. eventuelle noterede afvigelser. Kan Emballagespecifikationen med fordel integreres i journalen?*
- *I Hal 4 produktionsforberedes der på en måde, så præcis det rigtige antal specificerede dele tages frem før produktion. Derved gøres det synligt for montøren, om alle dele er monteret. Kassen skal være tom, når han er færdig. Kan denne metode bruges med fordel i Hal 7? ... Der er observeret forskelle i antallet af reklamationer imellem Hal 4 og Hal 7.*
- *Der bruges forskellige metoder til at undersøge, om olien ved bearbejdningsmaskiner i Hallerne er god nok. Ingen vil udtale sig om, hvilken betydning det kan have på kvaliteten. Kan det være vigtigt?*
- *Kan det være nyttigt med et overblik over hvilke fejl der optræder i produktionen? Der findes ifølge planlægger ingen fakta som kan bruges til at vurdere om produktionsstyringen fungerer godt nok?*
- *Det er uklart for Palle om han overhovedet har ansvaret for at følge op på om fejl rettes og forebygges. Som eksempel kan det nævnes, at det er uklart hvem der skal tage sig af problemer med bakterievækst. Dvs. hvem der følger op på om de gangsatte aktiviteter er tilstrækkelige?*
- *Der findes ikke i produktionen overblik over emballagefejl, herunder om emballage som mangler, også er en fejl?*
- *Ved planlægningen af produktionen følges der ifølge planlægger ikke op på, om de tider som benyttes, også er realistiske i forhold til det, som realiseres. Flere af de tider som benyttes som grundlag for planlægningen stammer fra produktionen på andre anlæg. I uge 3 var der ved en stikprøve på 7 ordrer fra 10 til 50 % afvigelser imellem det, som var planlagt, og det som blev realiseret.*
- *Det er ikke muligt at skaffe bevis for, at kunden har godkendt det, som vi udvikler. Behøver vi sådan et bevis, og hvilken risiko løber vi uden?*

### **Processer i organisationen? Hvad er en proces?**

Ved at se på de organisationsdiagrammer og stillingsbeskrivelser i hobetal som der udarbejdes i virksomheder over hele verden, kan man få det indtryk at en organisation består af navne og mennesker, der er placeret på forskellige ”poster”. Sådan opfatter de fleste vel også organisationer?

Med et enkelt eksperiment kan man vise, at det kan være nyttigt at se virksomheden i et andet perspektiv: Når jeg på et stort stykke hvidt papir tegner 4 ansigter som repræsentanter for forskellige personer, og forsyner dem med navne, og efterfølgende spørger mit publikum, om ”dette illustrerer en familie”, er svaret som hovedregel, at det ikke er muligt at

svare på det spørgsmål, uden at få noget mere at vide. Det kan med andre ord være alt fra en familie til et team, en gruppe, eller en flok som venter på bussen. Når jeg så på det samme hvide papir fortsætter med, imellem hvert af disse ansigter at skrive korte sætninger og udtryk, som symbol for at de kommunikerer noget bestemt med hinanden, så ændres billedet gradvist. Mor!” siger den ene, ”lille skat” siger den anden osv. Igennem deres kommunikation forstår vi, om de 4 udgør en familie eller ej.

Eksemplet gør det lysende klart for de fleste, at organisationer ikke skabes eller består af mennesker, men af kommunikation. Kommunikation skal her forstås bredt som al interaktion, der kan iagttages indenfor synsfeltet. Man kan sige at organisationer ikke findes som sådan, dvs. de er ikke, men de opererer og handler. Det svarer til en analogi om at ville fastholde en tanke. Det er ikke muligt, idet den ene tanke ustandseligt afløses af den næste. Som tænkning fungerer igennem sin egen løbende proces, således fungerer organisationer også kontinuerligt igennem kommunikation og interaktion. Der konstrueres roller, tages ansvar, træffes og formidles beslutninger og frem for alt: Der handles. Organisationer, der indeholder levende organismer, lever; og liv karakteriseres igennem sin stadige forandring.

Når organisationer fungerer igennem – og består af kommunikation, så kan vi også påvirke dem igennem en ændret kommunikation. På den måde kan auditten komme til at spille en stor rolle i udviklingen af en virksomhed. Alene det, at vi begynder at stille gode reflekterende spørgsmål til, hvad vi gør, og hvad vi ønsker at opnå med det, virker i sig selv forandrende.

### **Hvad er en ”Proces”?**

”En Forretningsproces består af en række aktiviteter, der er indbyrdes forbundne og afhængige af hinanden. Den starter typisk med et input og slutter med et output, som dækker et forud defineret behov”. Den og lignende måder at definere forretningsprocesser på, vil du kunne finde i mange lærebøger om ledelse og styring. En proces ses her som en lineær kæde af hændelser, der tilsammen fører til et ønsket resultat. Undervejs skabes værdi til produktet eller ydelsen som produceres. Hver lille ”kasse” i dette flowdiagram bidrager med sin del af denne totale værdi, og hver kasse kan ses som ”kunde” til den foregående ”kasse”, der i det perspektiv fungerer som ”leverandør”.

Ideen med at beskrive virksomheder i processer rummer nogle indlysende fordele. Dels nedbryder vi aktiviteterne i nogle enklere enheder, og dels gør den skematiske fremstilling, som sådanne ”flow-diagrammer” gives, det lettere at sætte sig ind i hvilke årsager der måtte være til eventuelle fejl undervejs i kæden. Den ene kasse er grundlaget for den næstes succes.

Procesdiagrammer kan være nyttige, når vi ser på maskiner, hvor der findes en sammenhæng imellem årsag og virkning. Når vi påvirker en maskine et sted, så er maskinen *bygget til at reagere på en bestemt måde hver gang*.

I systemisk tankegang betragter vi *ikke* levende organismer ud fra en filosofi om årsager og virkning. Dette kan for den, som ikke har stiftet bekendtskab med Kybernetik og Systemisk tankegang være ganske uforståeligt. Vi har i skolen lært, at *alt* må have en årsag, og at årsager altid kommer *før* en eventuel virkning.

*For at illustrere dette kan man spørge sig selv om, hvorfor Jeppe (fra Holbergs skuespil "Jeppe på Bjerget") mon drikker?*

*Svaret kan være: Fordi han er fattig!*

*Hvorfor er han så fattig?*

*Ja, fordi han drikker...*

*Og på den måde kan vi argumentere i cirkel i det uendelige...*

Det spændende ved tankegangen med årsag og virkning er, at den forudsætter trivialitet. Det betyder at tingene er forudsigelige, og reproduceres på samme måde hver gang.

Levende væsener er kendetegnede ved *ikke* at være trivielle. De fungerer uforudsigeligt i kraft af, at de med enhver påvirkning forandrer og tilpasser sig til omgivelserne. Forandringen er et af de væsentligste kendetegn ved liv. At det hele tiden er i bevægelse, og på baggrund af de muligheder som gives og er givet, løbende så at sige *rekonstruerer sig selv* indefra.

*Hvis du sparker en hund, ved du ikke om den vil bide eller løbe sin vej.*

*Vi antager at den løber.*

*Hvad nu næste gang du møder denne hund? Kan du så vide om den løber eller bider?*

*Nej...*

*Den lærte måske sidste gang, at du ikke sparkede særligt hårdt, eller den har siden sidst lært, at den har spidse tænder, som kan være effektive...*

*Måske slog du dig sidste gang på sparket, hvorfor du denne gang sparker anderledes blidt?... Hvorfor hunden så denne gang bider?*

Når vi kombinerer mennesker med maskiner, bliver det samlede system ikke-trivielt. Det forandrer sig hele tiden. Det lærer og tilpasser sig, og ting sker.

Dette udtryk: "Ting sker!" kan være meget nyttigt at bruge. *Hvorfor* ting sker, er ofte ganske unyttigt at beskæftige sig med, hvorimod spørgsmålet "Hvad mon vi kan gøre, så sandsynligheden øges for det, som vi ønsker skal ske?" viser sig særdeles effektivt. Det lumske her er så, at vi ikke ved at

kigge på årsagerne til at noget sker, kan finde ud af, hvad vi skal gøre anderledes, hvis vi ønsker, at noget andet skal ske.

*Du kommer hjem fra dit arbejde og siger og gør ingenting.*

*Din partner siger: "Er der noget galt, du forholder dig så stille og tavst?"*

*Du gør stadig ingenting!*

*"Er du syg?" ... fortsætter han/hun*

*Du gør stadig ingenting!*

*... Efter ganske kort tid vil mange forskellige hændelser kunne iagttages:*

- *At han/hun går og smækker med døren.*
- *At du indlægges på røde papirer*
- *At du får nogle klap på dine kinder for at fremkalde liv i dig.*
- *At der absolut ingenting sker.. etc*

*Og hvad var årsagen til dette? Du gjorde jo netop INGENTING...*

*.. Jamen hov! Kan "ingenting" være en årsag til en virkning? 😊*

*Nej det kan det vel ikke, hvis vi antager at der bag enhver virkning findes en årsag? Men hvis vi siger at vi opfinder en årsag, så ser det måske anderledes ud?*

Med ovenstående eksempel vil jeg vise, at vi i levende systemer i stedet for årsager og virkninger, opererer med *forskelle*. Som jeg i et tidligere kapitel illustrerede ved hjælp af eksemplet med billedet på væggen, som vi kun kan se i kraft af den forskel, vi i vores iagttagelse skaber imellem det og væggen bag det, så reagerer levende væsener og systemer kun på forskelle. I historien om ham, der kommer hjem og ingenting gør, sker der noget igennem den *forskel* der registreres. Systemet med partneren og den inaktive søger at udligne denne forskel med en eller anden handling. *Forskellen inviterer til forandring og bevægelse*. Systemet tilpasser sig denne forstyrrelse svarende til *oplevelsen* af forskellen. I historien kunne partneren derhjemme også vælge at ignorere, at du som kommer hjem, ingenting foretager dig.

### **Ting sker!**

Når levende organismer lever, så sker der "ting". Det kan vi iagttage, og vi kan forsøge at styre de forstyrrelser eller invitationer, som fremmer bestemte aktiviteter. Ingen kan grundlæggende *styre* et andet menneske, uden at ødelægge det. Vi kan ind imellem sende nogle invitationer, som er så attraktive, at sandsynligheden for, at vores medmennesker accepterer dem, er meget stor. Ingen kan tvinge en hest til at drikke af truget, og ingen kan tvinge dig til tro på noget, som du ikke selv beslutter dig for at tro på. Vi fungerer principielt som informativt lukkede systemer, der selv skaber vores egen mening ud fra den måde, som vi interagerer med vores omgivelser på.



### **Systemiske processer**

Det kan være vanskeligt at tegne en proces, som bygger på disse tanker. Den findes jo i virkeligheden ikke... idet den hele tiden forandres og laves om. Processer fungerer i kraft af kommunikation eller interaktion – en stadig udveksling af forstyrrelser – som skaber forskelle, der opleves store nok til, at der er behov for at tilpasse sig.

Hvis vi skal tegne et billede af disse processer, må vi forbinde enhver aktør i virksomheden med hinanden og prøve at beskrive, hvilken form for interaktion der gensidigt finder sted imellem dem. Dette kunne være nyttigt i forsøget på at forestille sig, hvordan en givet form for kommunikation vil kunne forstyrre, og hvor? ”Processerne” ville ikke bestå af ”kasserne” men i højere grad af pilene imellem dem, og samtidig ville vi være nødt til at tegne nye kasser efter hver eneste interaktion i systemet, idet de som vælger at lade sig forstyrre, efterfølgende ikke er de samme, som de var før.

Med andre ord en ret umulig opgave!

Når vi derfor alligevel ofte beslutter os for at ”opdele” en virksomhed i forskellige processer: Ledelsesprocessen, produktionsprocessen, indkøb, Salg, etc. Så handler det udelukkende om at opfinde en måde at kommunikere på. At kunne lette forståelsen af at ”nu taler vi om produktion” og ikke om ”salg”... Processerne ”findes” ikke ... De *opfindes* af dem, som ønsker at kommunikere noget bestemt, og det kan som sagt være ganske nyttigt.

## **Hvordan fungerer styring?**

Fokus for vores Audits er at finde ud af ”om der er bevisligt styr på det?”  
En betingelse for at kunne skaffe sådanne beviser, må være at der er enighed om, hvad styring overhovedet er?

Det er en udbredt opfattelse at styring har med kontrol at gøre. Når jeg f.eks. spørger en fødevarer virksomhed om der er ”styr på det”, så bliver det bekræftende svar typisk begrundet med, at der foretages laboratoriekontroller af de varer, som produceres. Imidlertid kendes svaret på disse kontrolprøver ofte først efter at fødevaren er spist eller drukket, og kan derfor næppe regnes som noget der bidrager til styringen af produktionen? Ville vi f.eks. vurdere om en buschauffør har styr på sin bus ud fra, om han kører i grøften eller ej? Eller fødegangens styring på, hvor mange babyer der tabes på gulvet? Det mest slående eksempel på manglende styring finder vi i den karikerede scene, hvor elskeren efter at have pustet og stønnet over sin kvinde, spørger: ”Var det godt?” ... Spørgsmålet kommer ligesom lidt for sent!!

Hvis vi forstår ”styring” som et ønske om løbende at kunne justere en adfærd eller proces frem imod et ønsket resultat, så siger det sig selv at denne styring IKKE kan ligge i kontrollen af dette resultat – uanset hvor denne end måtte forekomme i en givet proces. Kontrollen vil ske ”for sent”, dvs. altid efter den ønskede adfærd. En af mine yndlingsmetaforer handler om bilisten som vil køre til München, og vælger at ”styre” ved udelukkende at kigge ud af bagruden i bilen, og så efterfølgende korrigere, hver gang han mener at passere noget, som han ikke forventer at finde på vejen til München. ”Hov, der kom Bremen... så har jeg vist valgt en forkert vej!”

Måske ligger løsningen så i at se styringen og kontrollen som et cirkulært forløb? Dvs. ved at formindske afstanden imellem kontrollerne og korrektionen? Enhver som prøver at løbe baglæns, vil hurtigt erfare, at det at styre ved at se bagud og løbe i den anden retning vil føles ubehageligt efter kort tid, uanset hvor opmærksom man end er.

### **Bidrager standarder, procedurer og instruktioner til styring?**

En anden holdning jeg ofte støder på, udtrykker, at det at beskrive hvordan ting skal gøres, bidrager til at vi har styr på det. Managementteorier følger sin egen mode. For nogle år siden hed det ”Total Quality Management”, så kom ”Business Process Reengineering” og i disse år arbejder mange virksomheder med ”LEAN”. Om end indpakningen kan synes forskellig, så tager disse teorier sigte på at forbedre og effektivisere styringen af virksomheden, og fælles for dem alle er et ønske om at fastholde de gevinster, der opnås undervejs. Midlet som anbefales hedder typisk: Standardisering: ”Når den bedste måde at gøre en ting på er fundet, så

skriver vi den ned!”. Vi udarbejder en instruktion eller en standard, som fortæller hvordan en givet aktivitet skal udføres. Standarderne og instruktionerne bliver til regler, som efterfølgende skal følges. I erkendelse af at der er brug for løbende forbedringer, så opfordrer alle disse managementteorier også til, at man i virksomheden løbende ændrer disse standarder i takt med, at man bliver klogere.

Et væsentligt spørgsmål at stille kunne så være, hvordan vi bliver klogere? Som regel kommer klogskab af en erfaring. Skal vi blive klogere end det, der står i standarden, så må vi erfare, at en anden måde at gøre tingene på virker bedre. Men denne erfaring kan jo netop kun opnås, hvis vi bryder den regel, som er skrevet ned? Hvilket vi jo typisk vil anse for at være en fejl! Vi bygger med andre ord et system op, som udelukker at der skabes forbedringer, idet det som paradoksalt skulle skabe forbedringerne, nemlig erfaringen med andre måder at gøre tingene på, af systemet selv opfattes som uønskede afvigelser fra de samme standarder! Hvilket paradoks!

Standarderne tillægges også den funktion, at medarbejderne kan lære af at læse i dem.

Denne tanke indeholder på samme måde nogle væsentlige selvmodsigelser. Hvem ville f.eks. have tillid til en jordemor, eller en buschauffør som for at kunne passe sit arbejde var nødt til først at læse i et notat, hvordan man hjælper et barn til verden, eller hvordan bussen køres? At såvel den ene som den anden måske kunne have glæde af en huskeliste i forskellige sammenhænge er en anden sag. Huskelister handler ikke om hvordan ting skal gøres, men om hvad jeg ikke må glemme, fordi vi netop ikke kan huske, hvad det er, vi har glemt.

Ved således at have aflivet såvel kontrollen som brugen af standarder og instruktioner som midler til at opnå en bedre styring, hvad er der så tilbage? Hvordan fungerer styring?

”At styre noget” vil jeg betegne som en adfærd der beskæftiger sig med det, som endnu ikke er sket.

*Da jeg en mørk aften på en tysk landevej for sent opdagede at vejen drejede 90 grader, måtte jeg i løbet af få sekunder handle meget hurtigt. I erindringen kan jeg opleve det, som om jeg traf en række beslutninger, og i virkeligheden agerede jeg måske blot ud fra min rutine som chauffør? Jeg trådte på bremsen og indså hurtigt på de få meter af asfalten, der var tilbage før grøften kom, at det ikke var tilstrækkeligt til at redde mig ud af situationen. De næste sekunder styrede jeg igennem rabatten, grøften, over et stykke mark og nåede akkurat at rette bilen så meget op, at jeg kunne tage endnu en grøft så tilpas skråt til at fronten på min bil kom fri. Jeg endte oppe på en tværvejs asfalt igen med adrenalinet pumpende rundt i blodet, overrasket, lidt rystet og glad for at være hel endnu. Min bil havde heldigvis*

*blot fået en mindre skade på en lavt hængende karosseridel. Bagefter siger jeg, at jeg styrede mig ud af uheldet, og priser mig naturligvis lykkelig for, at der ikke stod et stort træ eller lå en sten på marken, hvor jeg kom susende.*

Hvad var det, som gjorde mig i stand til at styre på denne måde? Min rutine? Min erfaring som ung med motorsport og Rally? Og hvordan virker sådan en erfaring? En ting står lysende klart for mig: Der er ikke skyggen af kontrol i denne styring! Jeg reagerede ikke. Jeg agerede!

### **Styring og glæde**

Tor Nørretranders har skrevet en bog om glæde. ”Glæd dig!” hedder den. I den undersøger han, hvordan vi igennem kroppens bevægelsessystem opnår tilfredshed og glæde i livet. Hypotesen han behandler er, at kontrol står i et modsat forhold til glæde. Jo mere vi kontrollerer noget, jo mindre belønnes vi af vores oplevelse af det. Et herligt eksempel på dette fænomen finder vi i, at det umiddelbart er umuligt at kilde sig selv. Vi ved at hånden vil forsøge at kilde, og det faktum, at vi forventer denne berøring, gør at kroppen ikke belønner os med en overraskende følelse og latter.

Stoffet Dopamin spiller en rolle i måden, vi styrer vores bevægelse på. Mennesker med Parkinsons syge – en sygdom karakteriseret ved skælven og ukontrollerede bevægelser – menes ikke at kunne producere Dopamin nok. Hvor man før troede at Dopamin kun blev frigivet, når man bevæger sig, har studier af aber og funktionen af Dopamin vist, at stoffet frigives når organismen får noget, som den ikke har forventet. Vi handler med andre ord på en overraskelse, positiv eller negativ. Forsøg viste iflg. Tor Nørretranders at aber meget hurtigt lærte at flytte glæde over f.eks. at få juice, fra det at drikke juicen selv, over til forventningen om at få denne juice. En af konklusionerne af disse og andre forsøg viste at styringen af vores krop sandsynligvis sker på den måde, at vi løber rundt med en forestilling om, hvad der er værdifuldt for os, og en model af verden der fortæller os, hvor disse attraktive sager er. Vi navigerer så ved at sammenligne det vi får, med det vi troede vi ville få. Dopamin fungerer således som et læringssignal – et signal om at vi er på rette vej. Forudsætningen for frigivelsen af dette stof er med andre ord, at vi er gode til at forestille os noget. Styringen foregår ved at sammenligne det, der *sanses* i kroppen lige nu, med det vi forventer os. Og hvis der ikke er nogen forskel, så reagerer vi ikke! Reaktionen – frigivelse af det hormon som styrer vores bevægelse – kommer som følge af at der opleves en forskel.

### **Styringen handler om noget, der endnu ikke er sket**

Da jeg styrede mig ud af mit uheld i min bil, havde jeg hele tiden en fast overbevisning om, at det kunne lykkes. Det står stadig lysende klart for mig, at jeg i hele forløbet fremadrettet søgte den rute og handlede på en måde,

som jeg troede på ville være den bedste. Da den næste grøft kom farende imod mig var jeg helt bevidst om, at jeg måtte ramme den med venstre forhjul drejet i den rigtige vinkel for at få bilen til at rulle på sine hjul op over den, og dermed undgå at jeg endte med fronten i grøften vinkelret på skrænten indhyllet i Airbags. Styring blev for mig hele tiden at vælge den forventeligt bedste rute, uden at have tid til at vente på resultatet. Tor Nørretranders kalder denne styring for ”forventnings-afvigelse”.

Når vi betragter det ”At styre noget”, som en adfærd, der beskæftiger sig med det, der endnu ikke er sket, så ligger det i definitionen, at kontrollen ikke indgår som en del af denne adfærd. Styringen bliver at handle ud fra det, jeg forventer, vil ske. Man kunne så postulere, at dette valg bygger på en erfaring om det, som netop er sket, men hvis vi på baggrund af erfaringen er i stand til at forudsige præcis, hvad der vil ske, og dette forventelige også sker, så oplever vi netop ingen afvigelse imellem vores forventning og begivenheden, hvorved Dopamin ikke frigives – og bevægelsen (styringen) udebliver.

Styringen ligger i den fremadrettede række af besluttede og ubevidste handlinger, som bliver til på baggrund af en forestilling om noget ønskværdigt. Kontrollen og den efterfølgende vurdering kan bidrage til at skabe en erfaring og læring, som gør mig i stand til at forvente mig noget mere nuanceret.

### **Audit og styring**

Hvordan bruger vi så denne viden i forbindelse med audit?

Når kontrollen ikke i sig selv siger noget om styringen, så må vi kigge efter ”forestillinger” om, hvordan processer forventes at forløbe.

Mange ledelsessystemer bygges op med procedurer og instruktioner, som forklarer *hvordan* en opgave skal løses. Vi kan fristes til at tro, at netop sådanne beskrivelser rummer en forestilling om den perfekte proces? Som nævnt i et tidligere afsnit er det også intentionen med dem, men i praksis virker de ikke som sådan. Styring foretages af mennesker, og mennesker reagerer forskelligt på forskellige situationer. Vigtigt i auditten bliver det derfor at finde ud af, hvad den enkelte medarbejder anser for at være vigtigt i forskellige situationer, og (her kommer audittens funktion i forhold til at skabe læring ind) – at efterspørge om det der *gøres* også fører frem til det som er ønskværdigt? Kan der med andre ord vises en sammenhæng imellem den bevidste indsats og den værdi som der forventeligt skal skabes – og kan denne sammenhæng *bevises*?

Da jeg for mange år siden begyndte at beskæftige mig intensivt med styring og ledelsessystemer, fik jeg brug for på en enkel måde at kunne forklare,

hvilke grundlæggende antagelser der ligger bag styring. Jeg begyndte med at kigge efter de universelle kendetegn for ”god styring”, og nåede frem til at der hos de fleste mennesker er enighed om at man for at styre noget godt må:

- Have overblik over det, som kan styres.
- Vide hvad der er vigtigt.
- Vide hvad man *gør* ved det vigtige.

At bevise sin styring kræver på den baggrund, at jeg kan bevise hvad jeg gør inden jeg har eller kan konstatere, om det virker. Styringen bevises med andre ord igennem en indsats og ikke via et resultat. Ovennævnte 3 grundlæggende antagelser, danner også rygraden i den ene af de interviewmetoder, som jeg gennemgår i et senere kapitel.

At ”styre” betyder at holde en retning og forudsætter at der findes valg, og at der prioriteres. Styring kan beskrives som ”kontinuerligt at beregne en ny rute”. For at gøre det, behøver jeg ikke at vide, hvordan jeg er kommet frem til der, hvor jeg er nu, men derimod have en klar forestilling om i hvilken retning jeg vil. Måden jeg beregner ruten på, og det landkort som jeg benytter når jeg gør det, får selvsagt også en stor betydning.

I Auditten vil det blive interessant at spørge til denne retning og finde ud af, på hvilket grundlag der prioriteres.

Findes der kriterier for denne prioritering, og hvordan bliver de til?

*Når jeg på mine ofte lange bilture rundt i Europa har koblet min GPS ind, og på grund af en spærret vej, bliver nødsaget til at køre en omvej, så lyder det fra det lille apparat, der er monteret på min forrude:*

*”Beregner ny rute”*

*Igen og igen beregner den en ”ny rute” frem imod den indtastede destination, og markerer den med en rød streg på skærmen, indtil den synes, at der er overensstemmelse imellem der hvor jeg kører, det kort den har lagret i sin hukommelse, og hvor den synes, at ruten bør gå.*

*Dette lille navigationsapparat illustrerer på fremragende vis hvordan styring fungerer. Det handler om kontinuerligt ”at beregne den bedste rute”.*

Det er her interessant at iagttage, at såvel kortet i navigationscomputeren, som den formel, hvormed den beregner sit forslag til en ny rute er det mest afgørende overhovedet i dens virkemåde. Kortet *er* ikke landskabet, men blot en model af det. På samme måde som vores model af vores verden

kombineret med vores individuelle måde ”at beregne ny rute på” bestemmer vores styring.

### **Ansvar og regler**

For at styre i en foranderlig verden, må jeg være fri i mine bevægelser og valg. Heinz von Foerster har i flere af sine bøger taget stilling til dette forhold. En af hans kendte sætninger kan oversættes til:

*”Kun den der er fri, og altid kan agere på en anden vis – kan handle ansvarligt. Fratager og beskærer man en persons frihed, fratager man også denne persons mulighed for at handle ansvarligt. Og det er uforsvarligt.”*

Måden styringen sker på, får med andre ord betydning for hvordan ansvar tages i en given virksomhed. Jo mere kompetence den enkelte medarbejder kan/må benytte i sine valg, jo større ansvarlighed inviteres der til. Jo flere regler og anvisninger der findes, jo mindre ansvar får medarbejderen for udfaldet af styringen. Den der har udformet reglen pådrager sig derimod det fulde ansvar.

I forbindelse med Audits stiller jeg ofte spørgsmålet: ”Hvordan ville du opdage, hvis styringen *ikke* virker - *inden* du kender resultatet af den?”

Styring drejer sig om at kunne handle på en forskel imellem sin forestilling og sin forventning. Jeg gør noget, som jeg forventer en effekt af. Jeg agerer ikke i forhold til det jeg får, men i forhold til det, jeg forventer at få. Hvis jeg hver gang venter med at handle, til jeg kender resultatet af min styring, vil jeg være for sent ude. Præcis som at vi ikke vurderer vores styring af bilen på, om vi endte i grøften, men nærmere på hvor roligt og afslappet vi forventer at kunne køre den.

## **Det værdsættende og anerkendende princip**

For en del år siden påviste amerikanske forsøg med tennistræning, at træningsmetoder, hvor spilleren først blev vist det ”rigtige slag”, og efterfølgende blev rost hver gang det lykkedes ham at gøre det korrekt efter, opnåede betydeligt hurtigere resultater, end metoder der tog udgangspunkt i at gøre opmærksom på, at spillerne lavede fejl.

”Det vi fokuserer på, får vi mere af”. Hvis vi ser efter ”det, der virker”, så fremmer vi det. Kigger vi efter fejlene, så får vi flere af dem.

Ovenstående princip ligger til grund for at trække anerkendelse ind i auditsamtalen.

Når vi roser nogen, bedømmer vi det, de gør. Det er ikke alle og enhver, som vi ønsker ros fra. Fulderikken i bussen som snøvlende udbryder: ”Du er vel nok en lækker lille sag!” vil de fleste kvinder se på med foragt, og samtidig føle sig ubehageligt til mode ved. På trods af, at det han siger, jo er ros. Når der ikke tages imod hans ros, så skyldes det at, kvinden ikke har en relation til ham, hvor denne ros ”er passende”. Vi bestemmer med andre ord helst selv, af hvem vi ønsker at blive bedømt.

At give kvalificeret ros, kræver vel (ud over relationen) at den som roser også er kvalificeret til at rose? Den som bedømmer, gør sig helt basalt til dommer over det, som iagttages, og kræver det ikke en særlig indsigt at dømme? Hvis nogen roser mig for min evne indenfor en særlig hobby, så må jeg, hvis jeg vil tage rosen for andet en ”venlig ment bemærkning”, tillægge den rosende mindst lige så gode eller bedre kvalifikationer end mig indenfor den pågældende hobby. Hvordan skulle han ellers kunne bedømme det?

*Kæresten står foran spejlet og drejer sig, for at se hvordan en ny nederdel sidder. ”Hvordan synes du, at den sidder?” spørger hun ham. ”Den sidder flot på dig!” siger han så med overbevisning i stemmen. ”Arhgg.. Det siger du altid, så jeg kan blive hurtigt færdig ... ikke?” svarer hun tilbage.*

Da vi i auditten præsenteres for mange forskellige scenarier, og møder alle mulige kompetencer og områder, som vi ikke har særligt meget forstand på, må vi afholde os fra at bedømme og rose. I stedet kan vi *anerkende*.

For mig betyder det at anerkende, at forholde sig opmærksomt synligt iagttagende. Dvs. give den som min anerkendelse retter sig imod en følelse af at blive set, hørt og forstået. Den største anerkendelse får vi fra den, som formår at være fuldt og helt til stede sammen med os.



Denne anerkendelse kan ud over, at du er tydelig i dit kropssprog komme til udtryk igennem dine spørgsmål:

*"Det ser komplekst ud for mig, det du viser mig der?"*

*"Hvor finder du ressourcerne til at håndtere de mange forskellige problemstillinger?"*

*"Jeg synes at det kan være svært at få overblik over sådan et anlæg, og din forklaring gør det lettere for mig at forstå"*

*"Hvordan prioriterer du imellem alle de opgaver, for mig ville det være en udfordring?"*

*"Hvad skal jeg kigge efter, hvis jeg vil forstå hvordan dette virker?"*

Metoden går på at holde oplevelsen på egen banehalvdel, og give udtryk for de spørgsmål og behov, som du selv har, når du prøver at sætte dig ind i det, som du fortælles om.

I den anerkendende samtale – anerkender vi at "den anden" besidder kompetence og ressourcer, og spørger nysgerrigt ind til, hvordan de fungerer.

Vi ser med andre ord efter det, der virker, og prøver om vi kan forstå de sammenhænge, som får det til at fungere. Udgangspunktet er *at* det virker, og at den intention, som mennesker har, helt grundlæggende er positiv.

Sidst i denne koncentrerede bog og audit vil jeg præsentere dig for en enkelt ”spørge-teknik” til brug for Audit. Jeg har generelt den holdning, at en samtale helst ikke skal forløbe med brug af en bestemt teknik eller ”værktøj”. Værktøjer egner sig til maskiner, der som tidligere nævnt handler forudsigeligt. Mennesker og samtaler i særdeleshed er uforudsigelige. De forandrer sig kontinuerligt.

Min opfordring til dig som læser, er derfor at se den som et eksempel, der kan bruges til at øve sig på. Den kan bidrage til at give en kompetence, og præcis som en tennisspiller ikke ville kunne spille en ordentlig kamp, hvis han hele tiden skulle huske på, hvad træneren har sagt, eller nøje følge bestemte instrukser for sin baghånd, så kan den slaviske brug af sådan en ”teknik” stå i vejen for, at du er åben overfor det, der sker i Auditten. Fokus på at bruge en bestemt spørgeteknik, kan få dig til at glemme at lytte.

#### **At have fokus.**

Efter min fungerer det ikke særligt godt at ”have fokus”. Med fokus mener vi at typisk, at vi koncentrerer os om noget helt bestemt, og fastholder dette, nærmest uanset hvad der sker ellers. Fokus kan måske være meget godt, hvis du ønsker at koncentrere en laserstråle, så den kan bruges til at skære med, eller hvis du vil rette en kikkert imod et mål, som ligger langt væk. Ulempen er så, at alt det, som ellers kunne være særdeles vigtigt for det, som du er i gang med fuldstændigt undgår din opmærksomhed.

#### **At være opmærksom.**

At ”forholde sig opmærksomt” fungerer for mig helt anderledes. Hvis du skal iagttage noget opmærksomt, kræver det at du tømmer dit hoved for tanker og betydninger. Hvis du, f.eks. sidder ved havet og nyder en solnedgang, vil det være vanskeligt at se den *rigtigt* hvis du hele tiden har en indre dialog kørende, om du nu også har husket at låse døren derhjemme, eller om den regning nu også blev betalt til tiden. Opmærksom bliver du, når du kan se, mærke, lytte og samtidig være *helt stille* indeni. Enhver ”målestok” som du i dine tanker vil stille op og sammenligne det du ser med, vil forhindre dig i din iagttagelse. Det du i stedet vil erkende vil være ”din tolkning” af det, som du ser. Altså relationen imellem det, som du ser, og det som du har sat som reference. Du forstår dermed i princippet kun din egen forståelse, og er ude af stand til at erkende det nye, som der måtte være.

## **Spiralen – fra værdier til handlinger**

Vores bevidsthed benytter et komplekst ”sprog” til at bearbejde sin omverden med. Det består af indre billeder, lyde, følelser og ord. Når vi påvirkes af den ydre verden, danner vi igennem vores sansning og bevidsthed vores egen opfattelse af denne virkelighed, og det er denne opfattelse, som i høj grad er med til at bestemme hvordan vi fungerer. Vi ser indre billeder, hører lyde, fornemmer ting i vores krop og fører en indre dialog. Vi skaber ”en model” eller ”et landkort” over verden, som vi navigerer efter.

Vi kan iagttage vores *opmærksomhed* i forhold til:

1. Vores omgivelser
2. Vores adfærd
3. Vores evner og færdigheder
4. Vore værdier og overbevisninger
5. Vores identitet
6. Vor spiritualitet

De seks områder kaldes også for *opfattelsesniveauer*, eller ”de 6 Neurologiske niveauer”, og er tænkt som en model af vores bevidstheds-system. Den er udviklet af John Grinder og Robert Bandler

Vi eksisterer alle i bestemte **omgivelser**: Vores arbejdsplads, vores hjem, vores kultur etc. Omgivelserne skifter ligesom tiden skifter. Vi er i forskellige faser af vores liv, i forskellige årstider, tider på dagen osv. Området: Omgivelser handler om rum og tid. Hvis vi skal lytte os ind til vores opfattelse af omgivelserne vil spørgsmålene være: **Hvornår og hvor,.. sammen med hvem? Hvad er der?**

I disse omgivelser *gør* vi noget – vi har en **adfærd**. Vi sanser, føler og bevæger os. Vil vi vide noget om denne del af tilværelsen vil spørgsmålet være: **Hvad gør du?**

Betingelsen for at kunne gøre noget er at vi har **evnerne og færdighederne** til det. Alt hvad vi gør udspringer af kropslige og tankemæssige processer. Spørgsmålet som kan afdække dette område i vores bevidsthed er: **Hvordan gør du? Er der noget du skal?**

Vore **værdier og overbevisninger** er drivkraften i livet. Vi ”tror” på at noget lykkes, eller har f.eks. en overbevisning om ”at tre i en gruppe ikke er godt”. Vi bærer rundt på standarder og normer for hvad der er rigtigt og forkert – og ikke mindst ”hvad der er vigtigt for os og for andre her i livet”. Vores

værdier og overbevisninger er et kraftfuldt område i vores bevidsthed. Spørgsmålet, som kan finde ind til det er: **Hvad er vigtigt for dig? Hvad tror du på?**

Vores identitet eller selvbillede giver vi stor betydning. Spørgsmålet: ”Ved du hvem du er?” leder hen til dertil.

Jeg **er** en mand. Jeg **er** selvstændig. Jeg er ansat i.... . Jeg er en født vinder. Jeg er altid uheldig. Vores følelse af **identitet** knytter sig til meningen med dette liv. Hvis vores identitet står klart for os, er det også enkelt at skelne imellem egne og andres behov. Vi kan lytte os frem til området, ved at lægge mærke til det, som mennesker siger at de ”er”. Spørgsmålet som afdækker det er: **Hvem er du? Hvad er din rolle? Hvad er du ansvarlig for? ( svar: ...Jeg er (en som er) ansvarlig for...)**

Vi er ikke alene men altid en del af noget som ”er større end os selv”. Det kan være religiøst eller ideologisk. Jeg er en del af menneskeheden. Jeg er en del af naturen, universet, nationen, den virksomhed jeg er ansat på etc. Det **spirituelle** område handler om **hvad der ellers er, som er større end os selv?**

De seks områder kan ses som et system, hvor vi hele tiden søger at skabe balance eller udligne oplevede forskelle. En forandring i vores identitetsfølelse vil have vidtrækkende konsekvenser for vores værdier og overbevisninger, og dermed også vores adfærd og endda også for vores omgivelser. En ændring i vores omgivelser kan have indflydelse på vores opfattelse af os selv, og hvad vi gør.

### **Supervisionssamtaler og modellen**

Modellen kan benyttes som et kraftfuldt værktøj i en samtale, som skal skabe refleksion hos den ene af parterne.

Du kan starte samtalen med at spørge den der skal auditeres på følgende måde:

*Hvad er din rolle/ansvar her? (identitetsniveaue)*

*Når du nu skal løfte det ansvar, hvad er så vigtigt for dig?  
(værdiniveaue) (svarene noteres ned)*

*Er der andet der er vigtigt i denne sammenhæng?*

*Andet.....?*

Når du på den måde har fået en række udsagn som udtrykker værdier, kan du spørge ind til dem en for en:

*”Du fortæller mig at det er vigtigt for dig...at.....”*

*Hvad gør du så for det?(adfærdsniveaue)*

Denne spørgeteknik gør det muligt for dig at holde din egen mening og ”landkort over verden” udenfor samtalen. Din samtalepartner vil selv opdage, hvis der i løbet af samtalen viser sig ubalance imellem det er vigtigt for ham/hende, og det han/hun så erkender at gøre.

Når jeg betegner modellen som en ”spiral”, så skyldes det at vi på en gang kan arbejde med retning i vores spørgsmål, og samtidig bevæge os rundt om et emne fra flere opmærksomhedsniveauer.

### **Eksempel.**

<b>Interviewer/ Auditor</b>	<b>Samtalepartner</b>
Hvad synes du at det kunne være spændende at udforske?	Ja, hvad med planlægning?
Ok.. Så lad mig starte med at spørge dig om <i>hvad din rolle er i forbindelse med planlægning?</i>	Joe, jer er ham, som har ansvaret for at planlægge. Det er mig som søger for at vi har alt det vi skal bruge til tiden.
Når du har det ansvar, <i>hvad er så vigtigt for dig?</i>	Det er vigtigt at jeg kender til leveringstider, men også at jeg ved hvor hurtigt de varer vi har på lager bliver brugt.
...At du ved hvor hurtigt de varer som vi har på lager bliver brugt?	Ja

<i>Hvad gør du så for at vide det?</i>	Hmm... tja jeg er henvist til vores computersystem, hvor jeg automatisk får beregnet hvor hurtigt varerne sidste gang blev brugt.
<i>Er der noget der er vigtigt for dig i forbindelse med de data / beregninger?</i>	Ja de udtrykker jo sådan set kun noget historisk, og siger intet om hvad jeg fremover kan forvente af træk på lageret. Så jeg kan ikke nøjes med det.
<i>Hvad gør du så?</i>	Jeg tager kontakt til Salg og forhører mig om der er særlige kampagner eller lign som kan påvirke min planlægning.
<i>... Virker det så? ... Må jeg se? .. Kan du vise mig at det virker? ...</i>	

