

Anmeldelser

Trine Beckett, Charlotte Larsen & Steen Hildebrandt:

Lær af de gyldne øjeblikke – En håndbog i ledelse med mening

København, Akademiske forlag 2015, 136 s.

ISBN: 9788750045649

Lær af de gyldne øjeblikke er skrevet af konsulent Charlotte Larsen, professor Steen Hildebrandt og skribent Trine Beckett. Ud over deres egen tekst, så indeholder bogen tolv interviews med eksperter og praktikkere såsom Jakob Torfing og Stefan Herman. Bogens primære ærinde er at præsentere 'MeningsMetoden', der fremstilles som et alternativ eller korrektiv til de mangler og skyggesider, som fx new public management (NPM) har ført med sig. Bogen stræber både efter at opstille et tankesæt for ledelse af mening og en konkret metode, som ledelser i den offentlige sektor kan benytte til at udvikle organisationen baseret på organiserede meningsskabende processer blandt medarbejderne. Beskrivelsen af de konkrete processer og metodens grundpiller udfylder hovedparten af bogens 136 sider. Forfatterne kalder bogen for en "håndbog i ledelse af mening".

Forfatterne skriver sig ikke kun op imod NPM, men også mod tidens tendens til at ville definere kerneopgaven. Med MeningsMetoden arbejdes der, ifølge forfatterne, med at nuancere den arbejdsmæssige kompleksitet, mens forsøgene på at definere kerneopgaven grundlæggende forenkler arbejdsopgaverne. Kritikken af kerneopgaven er især, at én sætning (definitionen) ikke kan rumme alle organisationens delopgaver, og at en sådan forenkling gør, at det efterfølgende er vanskeligt for medarbejderne at omsætte kerneopgaven til konkret handling.

Meningsprocessen kan derimod puste liv og mening i opgaverne og skabe en rød tråd. MeningsMetoden inviterer således, ifølge forfatterne, medarbejderne til at deltage som hele mennesker med deres professionelle ekspertise og personlige følelser og sansninger. MeningsMetoden er afprøvet i daginstitutioner i Københavns Kommune i et projekt finansieret af Videntcenter for Velfærdsledelse. Projektet blev gennemført fra 2011 til 2013. Det er lidt uklart, hvad omfanget af afprøvningen er, men det beskrives i sidste afsnit som "mange, meget forskellige institutioner og medarbejdergrupper" (s. 134).

Bogen struktureres gennem en beskrivelse af metodens seks såkaldte grundpiller og dernæst metodens seks faser, som procesdesignet består af (dvs. syv, da fase 0 tælles med). De seks grundpiller er kort fortalt: Alle de lokale medarbejdere deltager, der tages udgangspunkt i gyldne øjeblikke, der skal skabes et bevidstgørende sprog, der skal opstilles en meningsprofil, man skal finde et varemærke, og der skal udføres mikro-eksperimenter. Fase 0 handler om ledelsens nødvendige arbejde med at procesforankre. De seks efterfølgende faser understøtter hver af grundpillerne. Gyldne øjeblikke er "råstoffet i meningsprocessen. De er konkrete udtryk for medarbejdernes oplevelse af den højere mening med arbejdet" (s. 36). Medarbejderne skal hver især bidrage med konkrete situationer, som var særligt meningsfulde (for dem). Det bevidstgørende sprog benyttes efterfølgende til at analysere situationerne. Det kendetegnes ved at være konkret og billedligt. Forfatterne advarer mod at bruge fagsprog, fordi fagbegreber objektiverer og fremmedgør. Det konkrete sprog trækker derimod sløret væk og er derfor med til at inddrage alle medarbejdere og til at skabe fornemmelsen

af højere mening. Tilsvarende skaber billedligt sprog ifølge forfatterne præcise indre billeder. Meningsprofilen består af meningskomponenter (fx 'nallerne væk'), som knytter an til resultaterne, handlinger og betingelser. Varemærket udgøres af tre meningskomponenter, som medarbejderne er med til at prioritere, og som arbejdspladsen ikke vil gå på kompromis med. Bogen suppleres med en række konkrete procesbeskrivelser og -illustrationer, som tydeliggør, hvordan processerne kan afvikles. Det er lækkert beskrevet og lige til at gå til.

Overordnet set blev jeg inspireret af bogen og metoden. Jeg finder diskussionen befriende, og metoden værd at afprøve, selvom jeg ikke er enig i kritikken af kerneopgavebegrebet. Jeg er dog også skeptisk. Forfatterne hævder, at når medarbejderne sammen sætter særligt fokus på situationer, der lykkes godt, så bliver de kollektivt bevidste om, hvordan de kan lykkes sammen. Denne påstand har jeg vanskeligt ved at sluge, men jeg tror bestemt på, at medarbejderne efter en sådan proces føler sig fulde af gejst. Forfatterne fremhæver da også, at institutionerne og medarbejderne var begejstrede. Det kan næppe undre, når de får lov til at koncentrere sig om de (få?) gyldne øjeblikke, fremfor de (mange?) daglige besværligheder. Spørgsmålet er blot, om metoden kan skabe blivende begejstring. Risikerer man at skuffelsen indfinder sig med desto større kraft, når hverdagen viser sit grimme ansigt, og chefen fortsat er nødt til at prioritere ud fra et skrabt budget? Måske er hverdagens trommerum netop dét, der gør, at vi en gang imellem oplever 'gyldne øjeblikke'. Ifølge forfatter skulle meningsmetoden skabe bæredygtig arbejdspladsudvikling, men det synes jeg ikke de argumenterer fyldestgørende for. Jeg er også lidt loren ved forfatternes forkastning af fagsproget. Jeg er enig i, at det kan sløre det konkrete, men det kan også afsløre bagvedliggende mekanismer.

Overordnet kan jeg frygte, at metoden skaber et kortvarigt gyldent øjeblik, hvor medarbejderne kan dvæle ved fortidens gode stunder. Når

meningsprocessen ikke tager et mere grundlæggende favntag med NPM, så har jeg vanskeligt ved helt at tro på forfatternes positive løfter – ikke mindst fordi teksten visse steder skæmmes af forfatternes påståelighed, fx: "Det ser umiddelbart ikke ud af meget, men effekten kan ikke undgå at manifestere sig" (s. 68). Mine gyldne øjeblikke opstod, når jeg læste bogens interviews og konkrete cases (fx interviewet med Torfing). Flere af dem gav mig ironisk nok en større oplevelse af læring, fordi de var reflekterede og nuancerede. Samlet set er bogen dog så inspirerende, at jeg gerne lader mig inspirere af MeningsMetoden og vil lægge den i min procesværktøjskasse sammen med metoder, der tager afsæt i social kapital og kerneopgaven. Det kan næppe skade arbejdspladser at gennemføre involverende udviklingsprocesser, som fokuserer på positiv fælles udvikling med afsæt i meningsfulde begivenheder.

Anmeldt af **Ole H. Sørensen**, lektor, AAU og konsulent, SPARK
e-mail: ohs@business.aau.dk

Felicity Callard og Des Fitzgerald:
Rethinking Interdisciplinarity across the Social Sciences and Neurosciences
Palgrave Macmillan UK, 2015, 157 s.
ISBN: 978-1-137-40797-9 EPUB
ISBN: 978-1-137-40796-2 PDF

This book is for anyone who has been urged to do something in an interdisciplinary way (whether that urge has come from external pressures, or seems to have come from within him or herself, somewhere) – and who has wondered, exactly, what this word 'interdisciplinary' entails. It is for anyone who has already been involved in an interdisciplinary project – who has experienced some unexpected bumps in the road, and who has been wondering how to un-

derstand those bumps, and work around them in the future. (Callard & Fitzgerald 2015, s. 10)

Kigger man alene på mængden af litteratur om tværfaglighed, udgivet de seneste år (et udvalg listet nedenfor), kan det være svært at se et behov for mere. Tværfaglighed (eller interdisciplinarity på engelsk) er et begreb, som efterhånden flourerer inden for alle brancher og professioner; det er et slagord i fondsopslag, jobopslag, læreplaner såvel som forskningsansøgninger og conferenceprogrammer. Tværfaglighed er påberåbt af mange, hyldet af de fleste og alligevel forstået af utroligt få. Måske netop derfor tager meget få publikationer om tværfaglighed udgangspunkt i et yderst specifikt og specialiseret forskningsfelt, og endnu færre adresserer en meget bred målgruppe, uden at forfalde til firkantede anbefalinger og 'one size fits all'. Det gør denne bog.

Rethinking interdisciplinarity across the Social Sciences and Neurosciences adresserer i vid udstrækning de samme spørgsmål som de øvrige publikationer på området dvs.: hvad er tværfaglighed?, hvordan etablerer man et tværfagligt samarbejde på tværs af forskellige discipliner?, hvad er karrieremulighederne inden for tværfaglig forskning og samarbejde?, og hvilke konflikter opstår hyppigt i tværfagligt samarbejde? Men hvor andre forfattere såsom Lyall og Creamer & Lattuca (Creamer & Lattuca 2005; Lyall 2011) taler om tværfagligt samarbejde i generaliserede vendinger, taler Callard og Fitzgerald ud fra nogle meget konkrete oplevelser og lægger derfra op til diskussioner af, hvordan tværfagligt samarbejde også kunne se ud, og hvad det også kunne være. I kapitlet "Against Reciprocity: Dynamics of Power in Interdisciplinary Spaces" går forfatterne eksempelvis i rette med garvede forskere i felten bl.a. Rabinow og Bennett (Rabinow 2012) i diskussionen af, hvorvidt tværfagligt samarbejde altid skal bygge på et ligeværdigt forhold mellem de forskellige parter (hvilket forfatterne ikke nødvendigvis mener, at det bør). I afsnittet "How to ruin your career" problematiserer Callard og Fitzgerald endvidere diskrepansen

mellem at tværfaglighed konstant udråbes til at være fremtiden inden for forskning og samarbejde og den eneste vej frem, og så den italesatte frygt for netop at forfølge den vej. I forlængelse af dette belyser de også den utydelige sammenhæng mellem de, der i litteraturen taler og skriver om tværfaglighed fra fjernt hold - og så dem, der rent faktisk gør og arbejder i tværfaglige fællesskaber. Dette gør de for at understrege, at nok er der mange fortællinger omkring tværfaglighed (såsom arbejdsløshed, manglende funding, overfladisk forskning og uoverstigelige samarbejdsproblemer mellem fagene), men at eksempler fra praksis ikke nødvendigvis altid bekræfter dette. Disse praksiseksempler er derfor nødvendige for at kunne forstå tværfaglighed i et mere nuanceret perspektiv.

Callard og Fitzgerald er hhv. uddannet geograf og sociolog, og bogen er udgivet i Palgraves Pivot-serie, som af forlaget defineres som ny forskning, udgivet i et format, som er længere end en artikel, men kortere end en monografi – dvs. på mellem 25000 og 50000 ord. Ifølge forfatterne er det en form for pikaresk roman, kendetegnet ved en gavtyveagtig hovedperson, der igennem særligt udvalgte episoder beskriver sit liv og færdene (Callard & Fitzgerald 2015, s. 13). I praksis viser det sig ved, at bogen ikke er kronologisk opbygget og ikke fuldstændig, men at den i et næsten prosaagtigt sprog benytter oplevelser, anekdoter og erfaringer fra forfatternes arbejdsliv og forskning til at underbygge de forskellige pointer og diskussioner i bogen. Dette, kombineret med dens status som gratis e-bog, gør den let tilgængelig for en meget bred målgruppe.

Jeg er selv blevet anbefalet denne bog af praktikere inden for det tværfaglige felt og vil absolut anbefale den videre; dog med det forbehold, at det hverken er en kogebog eller et hovedværk. Det er to forskeres velunderbyggede og gennemrefererede betragtninger og bud på landskaber i tværfagligt samarbejde og en fyldig rapport fra felten. Man finder derfor ikke konkrete løsninger på problemer i teamsamarbejde, og man fin-

der heller ikke et primært værk, som man kan basere fremtidig grundforskning på. Men man bliver klogere på tværfagligt samarbejde, hvis ikke man kender til det; man bliver bekræftet i sine egne oplevelser, hvis man har sådanne, og endelig bliver man provokeret til at stille nye eller blot andre spørgsmål til sig selv og sine kollegaer i det tværfaglige samarbejde. Især det sidste er vigtigt.

Anmeldt af **Katrine Lindvig**, Institut for Naturfagenes Didaktik, Københavns Universitet, katrine.lindvig@ind.ku.dk

Litteratur

- Creamer, E. G., & L.R. Lattuca (2005): Advancing faculty learning through interdisciplinary collaboration. Jossey-Bass.
- Lyall, C. (2011): Interdisciplinary research journeys : practical strategies for capturing creativity, London, Bloomsbury Academic.
- Rabinow, P. (2012): Designing human practices : an experiment with synthetic biology.