



AF LEDELSESRÅDGIVER,
BETTINA SKÅRUP,
AKSIA INSTITUTE

VI VED DET GODT, MEN...

Det er efterhånden en almen kendt sag, at ledere i dag står overfor den udfordring, at de på den ene side skal sikre evident viden, når beslutningerne skal træffes og begrundes, og på den anden side sikre at praksiserfaringerne inddrages og ligeledes danner grundlag for rækken af beslutninger.

Inden for fagene i den offentlige sektor er der sket en markant oprustning, når det kommer til forskningsbaseret viden, dokumentation, validitet og evidens. På mange måder er dette rigtig godt, men på andre er det rigtig skidt, da både praktikere og politikere i dag er blevet så utrolig afhængig af, at forskere og projektansvarlige har anvendt de 'rigtige' videnskabsteoretiske perspektiver, når diverse analyser, forsøg, projekter og undersøgelser gennemføres. Mener man som en dygtig praktiker, at ny viden og nye resultater ikke matcher de erfaringer man har gjort sig, står man i dag rent faktisk overfor den udfordring, at man skal kunne håndtere og dokumentere, hvorfor det er selve perspektivet bag, der er 'forkert'. Eller i det mindste dokumentere, at perspektivet kunne have været et andet – og at undersøgelsens resultater dermed ville have været derefter. 'Rigtig' og 'forkert' får således for mange af praksisfagene en underlig klang af 'at det afhænger af perspektivet...' – hvorfor det til tider kan være svært at manøvrere i den efterhånden store mængde af bøger, artikler, rapporter og undersøgelser, der udkommer – og som netop bestræber sig på at være objektive og valide.

Naturligvis er hensigten her ikke at foreslå, at vi dermed skal aflyse al forskning eller stoppe diverse projekter. Praksiserfaringer kan og skal i dag ikke stå alene, hverken når daglige beslutninger skal træffes eller vanskelige opgaver løses. Det gælder både for sygeplejersken, skolelæreren og sagsbehandleren, at professionelle erfaringer kan være biased eller gøre blind, hvorfor fagenes

'body of knowledge' er en vigtig kilde til viden om hvordan udfordringer skal håndteres, og et vigtigt grundlag for indsigten i egne blinde pletter.

Det svære i nyere tid er så, at de faglige erkendelser af, at 'rigtig' og 'forkert' afhænger af perspektivet ligeledes gør sig gældende, når det drejer sig om de faglige traditioner, der ligger til grund for det man kunne kalde for 'dokumentations- og evidens'-faglighederne. Der findes nok ikke mange ledere i dag, der ikke har erfaret, at de – selv om det ikke gav fagligt mening eller var direkte modstridende med almindelig sund fornuft – skulle levere data eller timer til en større undersøgelse. Når man så erfarer sig til, at resultaterne efterfølgende bliver brugt til at dokumentere en række forhold, måle uhensigtsmæssigheder eller skabe ny viden om særlige målgrupper – og indimellem også til at træffe politiske eller økonomiske beslutninger – kommer erfaringerne med forskningsbaseret viden indimellem til at ligne erfaringerne fra egne fag.

Nogle ledere og medarbejdere oplever det derfor som regulært bondefangeri, når de skal deltage i sådanne undersøgelser, da man på forhånd aldrig kan vide, hvad konklusionerne kan og skal bruges til. Måske fordi de fortsat har en tillid til, at ren og ikke-biased viden kan findes. Andre ledere og medarbejdere forholder sig til det som strategisk (politisk) adfærd fra beslutningstagernes side, hvorfor de netop selv er nødt til at agere lige så strategisk, når de svarer på spørgeskemaer, leverer data eller bliver interviewet. De ved, at det naturligvis vil få indflydelse på og påvirke de konklusioner, man drager af en undersøgelse, ligesom de ved, at det fx vil påvirke en undersøgelse, at den gennemføres i sparetider frem for i opgangstider.

Selvom der er sket rigtig meget på den videnskabsteoretiske scene igennem årtierne, må man som leder såvel

som politikere alligevel i dag stille sig spørgsmålet om, hvorvidt det i en praksisverden reelt er muligt at få produceret viden, der ikke er biased af tid, sted, individer, politik, økonomi, faglige og analytiske perspektiver? Og ligeledes reflektere over, hvad det gør ved det beslutningsgrundlag, man træffer beslutningerne ud fra. Mange ledere ved jo godt at viden produceres i en kontekst, men....

Måske er det den almene accept og erkendelse af, at praksisviden er social, der kontraintentionelt har produceret et øget behov for evidens og klassisk valid viden? Måske fylder kravene om dokumentation ekstra meget i dag, fordi det er blevet mere almindeligt at diskutere viden ud fra de bagvedliggende perspektiver? Måske er vi alle begyndt at kunne håndtere, at viden produceres ud fra forskellige rationaler og at faglige perspektiver strides på samme måde som politiske perspektiver gør det? Måske er det ved at være en selvfølge,

at data ikke er brugbare, før et givent perspektiv har behandlet de konkrete data – hvorfor spørgsmål til perspektivet i mange organisationer rent faktisk efterlyses af lederne og er mere end velkomne?

Det ville dog være positivt, hvis det er tilfældet, selv om det desværre ikke løser det de grundlæggende udfordringer, som beslutningstagere står over for i dag: At de fortsat er nødt til at kunne begrunde sig og derfor, måske mere end nogensinde, har brug for tørre tal, dokumentation og tværgående benchmarkundersøgelser. Af samme grund er der, måske mere end nogensinde, også brug for analytisk kapacitet – og praktisk manpower – til løbende at pege på, at måden man dokumenterer på og måden man skaber valid og evident viden på også har sine blinde pletter. Især fordi dokumentationsarbejdet, dataindsamlingen og verificeringen tager så meget tid som det er tilfældet i dag.