

Ledelse i tæt tåge og ukendt terræn

At skabe og lede resultater i en verden præget af kompleksitet og uforudsigelighed

Af Thomas Johansen (2016)

De fleste besluttede forandringsprocesser fører ikke til de ønskede resultater. De bliver enten ikke realiseret, implementeringen tager længere tid end forventet eller den ønskede kvalitet og effekt udebliver (Maurer, 2010). De ledelsesmæssige intentioner fejler sjældent noget, så når resultaterne alligevel udebliver, skyldes det i høj grad vores egne grundlæggende antagelser om, hvad vi tror der virker og reelt skaber forandringer. Inspireret af kompleksitetsteori og systemisk tænkning giver artiklen et bud på, hvordan vi kan forstå og skabe bedre resultater gennem bedre ledelse – når virkeligheden ofte er præget af uforudsigelighed og stor kompleksitet. Fokus er på den ledelsesmæssige kerneopgave, som er noget andet end organisationens kerneopgave.

Fokus på kerneopgaven

Sådan har det lydt blandt mange offentlige ledere de senere år. I et forsøg på at skabe retning og fokus på den opgave, som organisationen er sat i verden for, og i en ambition om at kvalificere medarbejdernes handlinger i en hverdag, som ofte er præget af mange forskellige, og nogle gange modsatrettede, interesser og logikker. Hvad er eksempelvis god professionel skoleledelse, når lederen både skal navigere i forhold til en ny folkeskolereform, skolens økonomi, rammer og ressourcer, den besluttede strategi og medarbejderne som skal leve strategien ud i livet. Plus forældre, forskere, politikere, fagforeninger og interesseorganisationer.

'Der er behov for en professionel for-simpling. Sker i praksis ved fx at tydeliggøre og fokusere på kerneopgaven. Det skaber mening og fællesskab,

hjælper svære prioriteringer og fastholder fokus på det vigtigste – selv om alle ved, at der foregår myriader af andre aktiviteter end kerneopgaven.'
(Trillingsgaard, 2015)

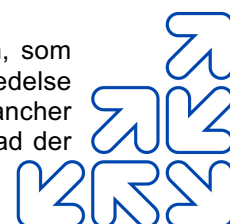
Der er således mange meninger og synsninger om, hvad der er vigtigt. Hvad der bedst fremmer skolens kerneopgave, og hvad kerneopgaven egentlig er. Til at skabe retning i den kontekst er det ledelsesmæssigt klogt at få medarbejderne til at fokusere og navigere i forhold til kerneopgaven ved netop at tydeliggøre denne. At det fx ikke er skolens kerneopgave at undervise, men derimod at skabe de bedste lærings- og dannelsesbetingelser for eleverne. Undervisning er medarbejdernes ydelse og aktivitet. Kerneopgaven er derimod effekten og den forskel, som aktiviteten skal gøre for målgruppen – eleverne.

Et er dog at tale om organisationens kerneopgave. Noget andet er at tale om ledelsens kerneopgave. Det er en anden opgave. Selv om ledelsens kerneopgave gerne skulle bidrage til organisationens samlede evne til at lykkes med sin kerneopgave.

Ledelsens kerneopgave

Ved at fokusere på ledelsens kerneopgave kan vi blive klogere på, hvad det er ledelsen reelt skal bruge tid på og arbejde med, i forhold til at skabe organisatorisk merværdi og de bedste betingelser for at medarbejderne kan bidrage bedst muligt til at organisationen lykkes med det den er sat i verden for.

Inspireret af amerikanske Wilfred Drath, som har undersøgt, hvordan vi kan forstå ledelse på tværs af organisationer, fag og brancher kan vi nå frem til et konkret bud på, hvad der



MacMann Berg

Systemisk ledelse og organisationsudvikling

er den ledelsesmæssige kerneopgave (Drath et al, 2008). I stedet for en klassisk ledelsesforståelse: LEADERSHIP – FOLLOWERS – SHARED GOALS, som bliver udfordret i en virkelighed med stor kompleksitet, opererer Drath med en tre andre grundbegreber, der tilsammen udgør et nyt bud på hvad der er den ledelsesmæssige kerneopgave. Det handler om:

- **DIRECTION** – at udstikke kurs og tydeliggøre retningen, skabe engagerende visioner og mål, og på den måde skabe de bedste forudsætninger for bidrag og medspil fra resten af organisationen
- **ALIGNMENT** – at koordinere de mange aktørers handlinger i forhold til at skabe organisatorisk sammenhængskraft, fremme det værdiskabende samarbejde og den relationelle koordination (Gittell, 2013), og dermed skabe de bedste forudsætninger for en sammenhængende og samarbejdende organisation
- **COMMITMENT** – at skabe engagement og forpligtelse, tillid, relationer og netværk, fejre succeser og håndtere frustrationer og usikkerhed

Ledelsesforståelsen har mange paralleller til et relationelt og konstruktionistisk paradigme, og kan ses som en ledelsesontologi. Forståelsen af den ledelsesmæssige kerneopgave er ikke bundet til en specifik organisatorisk kontekst, men de tre ovenstående dimensioner siger noget helt generelt og overordnet om ledelsesopgaven, hvad enten den udspiller sig i en privat, offentlig eller frivillig kontekst.

Ledelsens kerneopgave er således at skabe retning, koordination samt engagement og forpligtelse. 'Commitment' kan forstås både som det at skabe engagement i form af lysten til at være med, følge og bidrage, samtidig med at det også handler om en forpligtethed. Altså at blive ved selv om jeg ikke synes, at det er verdens letteste eller bedste opgave, jeg har fået. I praksis må ledere praktisere det på forskellige måder i en specifik organisatorisk virkelighed. På én måde når det handler om et team med samarbejdsproblemer. På en anden måde når en organisation ikke formår at skabe tilstrækkelig værdi eller videndeling på tværs af de organisatoriske enheder. På en tredje måde når et ledelsesteam ikke spil-

ler sammen som team, men hver enkelt leder i stedet følger egne synsninger uden koordination eller organisatorisk forpligtethed på den organisatoriske kerneopgave eller på eget bidrag til kvaliteten af samarbejdet.

Et nyt mindset – forudsætningen for bedre resultater

Det store fokus på den organisatoriske kerneopgave, i særligt den offentlige sektor, er på ingen måde tilfældig. Det er et svar ind i en organisatorisk virkelighed, der i stigende grad bliver oplevet som kompleks og uforudsigelig, hvor store masterplaner og lineære fremskrivninger af fortiden giver mindre og mindre mening i forhold til de ledelsesudfordringer, som mange organisationer og virksomheder står overfor.

Tidligere var det ledelsesmæssige autosvar på nye og ukendte udfordringer grundige analyser krydret med retrospektive fremskrivninger af fortiden. Tænkningen bliver fortsat praktiseret i stor stil, samtidig med at det er en del af forklaringen på at de fleste forandringsprocesser ikke skaber de ønskede resultater i virkeligheden (Maurer, 2010).

Intentionerne fejler sjældent noget. Når resultaterne alligevel udebliver, skyldes det i stor udstrækning nogle grundlæggende antagelser om, hvad vi tror, der skaber forandringer. Som ledeskonsulenter møder vi ofte en stærk antagelse om, at det er ledelsen, der skaber de organisatoriske forandringer og resultater. Det er dog en illusion.

Det er ikke ledelsens handlinger, som direkte skaber forandringer. Ledelsen kan formulere en intenderet strategi, men den realiserede strategi er derimod et resultat af summen af alle aktørernes handlinger på et organisatorisk mikroniveau (Mowles, 2011; Mowles, 2013). Lad et praksiseksempel illustrere nogle af de ledelsesmæssige udfordringer, som mange ledere står overfor i en kompleks virkelighed.

Virksomheden som ikke kom i mål – en praksiscase

En mellemstor vidensbaseret virksomhed med 45 ansatte gennemførte et strategiseminar for ledergruppen, der bestod af direktøren, øko-



nomichefen, HR-chefen og tre mellemledere. Det årlige strategiseminar resulterede i tre strategiske indsatsområder for virksomheden i det kommende år:

1. 15 procent øget omsætning
2. Lancering af et nyt produkt inden for kerneforretningen
3. Etablering af nyt partnerskab med en vigtig aktør på hjemmemarkedet

Hvert af de tre indsatsområder var blevet operationaliseret i konkrete mål, som ledergruppen skulle tage ansvar for blev ført ud i livet. På de efterfølgende ledelsesmøder opstod en begyndende frustration over manglende fokus og opfølgning på de besluttede indsatsområder. Et halvt år efter strategiseminalet kom en ny konkurrent på markedet, som hidtil havde holdt sig ud af det danske og skandinaviske marked. Den nye konkurrent havde ingen forventet ville få nogen betydning, men med en anden forretningsmodel og nye digitale løsninger omdefinerede konkurrenten pludselig markedet.

'Enhver strategi holder frem til den første forhindring.'
(frit efter Winston Churchill)

Et år efter strategiseminalet var der ikke noget, der tydede på, at ledelsen eller virksomheden ville nå i mål. Virksomheden var desuden blevet fravalgt af flere tidligere trofaste kunder, og mistillid blandt medarbejderne til ledelsens evne til at nå de udmeldte strategiske mål gjorde det ikke bedre. Ledelsen vidste ikke hvad de skulle gøre. Flere forskellige forsøg skabte ikke de ønskede resultater.

Kompleksitetsteori i al sin enkelhed

Når vi oplever, at det vi gør ikke længere virker eller ikke skaber de ønskede resultater, så bliver ledelse pludselig kompliceret eller måske næsten kaotisk. Faren er, at vi reagerer for sent, eller at vi bliver ved med at gøre det, der ikke virker, og dermed bygger videre på nogle ledelsesmæssige antagelser, som ikke holder vand. Ofte er der et tydeligt og genkendeligt mønster.

Vi træffer en beslutning om at nå et bestemt mål. Vi lægger en plan, men kort efter sker der pludselig noget andet, end det vi havde planlagt. Vi forstår ikke, hvad der sker. Kausaliteten er brudt sammen. Vi kan ikke se nogen meningsfuld sammenhæng mellem beslutning og resultater. Ingenting hænger tilsyneladende sammen. Når vi så begynder at undersøge udfordringerne og mønstrene nærmere, finder vi imidlertid ofte ud af, at det hele på en eller anden måde alligevel hænger sammen. Inspireret af Søren Willert, dansk psykolog, kan kompleksitetsteori udtrykkes ganske kort:

1. Shit happens!
2. Oplevelsen af at ingenting hænger sammen
3. Oplevelsen af at alting hænger sammen

Når vores egne logikker og grundlæggende antagelser spiller fallit, er der for alvor brug for at ledelsen ved, hvad der er den ledelsesmæssige kerneopgave. Hvor det skaber allermost værdi at fokusere. Der er sjældent brug for mere ledelse. Der er derimod brug for bedre ledelse. Ikke mere af samme slags, men en ny eller anden form for ledelse. Særligt når der er stor kompleksitet og uforudsigelighed.

Alt er dog ikke lige komplekst. Komplekse systemer er især kendetegnet ved:

- Et stort antal elementer der interagerer og påvirker hinanden
- En ikke-lineær sammenhæng mellem hændelser, så selv små ændringer kan medføre store uforudsete konsekvenser
- Stor dynamik, hvor helheden er mere end summen af enkeltdeler og løsninger opstår emergerende af omstændighederne
- Et tæt samspil mellem systemets elementer og omgivelserne
- Irreversible processer som vi ikke kan rulle tilbage og starte forfra

Traditionelt er organisationer designet til høj produktivitet og sikker drift i en stabil omverden. I dag er der ofte brug for det modsatte. At organisationen kan være agil, fleksibel og dynamiske. I det lys kan moderne organisationer ses som komplekse responsive proces-



ser i relationer, der følger helt andre logikker og kausaliteter end en klassisk hierarkisk organisationsmodel. Den komplekse responsive organisation er en form for bunden ustabilitet, hvor forandringer er det eneste stabile grundvilkår, og hvor selv mindre påvirkninger kan skabe store uforudsigelige effekter. Det kræver særlig ledelsesopmærksomhed og spørgsmål som:

- Hvad er på vej til at opstå?
- Hvordan kunne det få betydning for vores kerneopgave?
- Hvad bliver vigtigt i forhold til den ledelsesmæssige kerneopgave?
- Hvordan skubbe og puffe til dialogerne og handlingerne blandt ledere og medarbejdere, så det skaber effekt og kvalificerer den samlede organisatoriske opgaveløsning?

Det er ikke lederne eller strategiplanerne, der forandrer verden

Vi må opgive tanken om at kunne styre forandringer med planer og strategier. Ligesom vi må slippe ideen om, at det er planerne eller lederne, der skaber forandringerne. Det er ikke bare en illusion, men måske netop den antagelse, der reelt er den største udfordring i forhold til at skabe mere effektfulde forandringer og bedre ledelse i en svært uforudsigelig omverden.

'Strategiske planer er ikke ligegyldige, det er bare ikke planerne eller strategikิจกรรมne, der skaber forandringerne. Det gør derimod dialogerne og interaktionerne mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelsen.'
(Schultz, 2015)

Det er ikke nok, at lederen stiller sig op på ølkassen og holder en brandtale. Talen kan sammen med planen og strategien angive en retning og til en vis grad minimere en organisatorisk usikkerhed, og er dermed ikke uden betydning. Det er bare ikke planen eller ordene, der skaber forandringen.

'Bare fordi vi ikke kan kontrollere verden fuldstændig, behøver vi ikke gå i den modsatte grøft og tro, at vi så in-

genting kan udrette som ledere. For det er jo ikke rigtigt. Det handler ikke om, at verden udvikler sig, uanset hvad ledere gør. Det handler om at forstå, at verden netop udvikler sig på grund af ledere – og alle de andre, som de interagerer med. Men af andre årsager, end lederne selv tror. Og det er den selvopfattelse, vi skal have justeret. For det, ledere gør, er ikke at se ind i fremtiden og styre efter stringente planer. Det, de reelt gør, er at skubbe blidt til en masse små interaktioner og menneskelige udviklinger.'
(Schultz, 2015)

Staceys teori om komplekse interaktioner har mange paralleller til en systemisk og socialkonstruktionistisk tænkning. I praksis må vi opgive ideen om at kunne indtage en særlig ledelsesmæssig position uafhængigt af organisationen eller virksomheden. Som ledere er vi, ligesom organisationens andre aktører, altid en del af systemet, og derfor bliver ledelse i højere grad et spørgsmål om at være en reflektiv deltager i de organisatoriske processer, hvor lederen kan skubbe, puffe og bevæge gennem løbende interaktioner.

Ikke alt er lige komplekst – noget er bare kompliceret

Når vi står i situationer, hvor vi ikke kan gennemskue, hvordan tingene hænger sammen eller vi ikke ved, hvordan vi skal agere, har vi en tendens til at kategorisere det hele som komplekst eller kaotisk, og dermed handlingsslamme os selv og hinanden.

Noget er bestemt komplekst og uigennemskueligt, når vi taler ledelse og det at skabe resultater i en virkelighed med mange og modsatrettede interesser, diskurser og magtpositioneringer. Men fordi noget fungerer efter andre logikker og principper, end dem vi er vant til, betyder det ikke, at alt er komplekst.

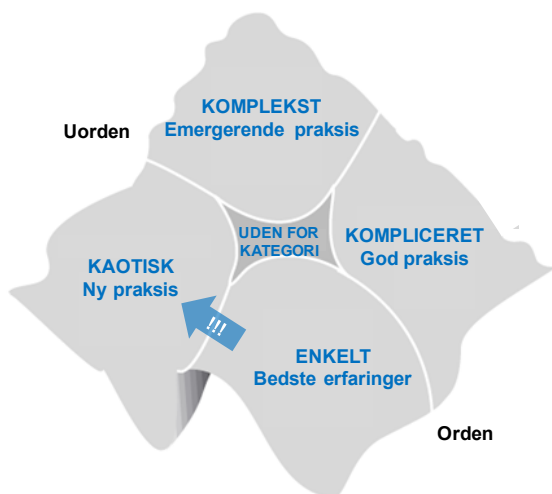
Noget er bare kompliceret i form af, at det kræver en særlig indsigt eller kompetence. Andre opgaver er kendte og ændrer sig ikke radikalt fra i dag til i morgen, hvor imod noget decideret kan siges af være kaotisk, og kendetegnet ved ikke at opføre sig efter kendte principper eller logikker, så vi dermed ikke har



nogen ide om, hvad der kunne være op eller ned.

Pointen er, at vi på denne måde kan tale om forskellige niveauer af kompleksitet, og at hvert niveau kalder på sin form for ledelse. Der er ikke en alt-i-en-ledelsespraksis, der evner at håndtere det hele lige effektivt. Selv om vi kan tale om en ledelsesmæssig kerneopgave, der handler om 'retning', 'koordination' samt 'engagement og forpligtelse', så vil praktiseringen af ledelsesopgaven tage sig forskelligt ud i forskellige kontekster, og graden af kompleksitet vil kalde på forskellige ledelsesstrategier.

Nedenstående Cynefinmodel (Snowden & Boone, 2007) skelner mellem fem niveauer af kompleksitet og kausalitet. Hvert niveau fordrer sin særlige ledelse i forhold til de opgaver og udfordringer organisationen står overfor, hvis den ledelsesmæssige kerneopgave skal lykkes.



1. **ENKELT** – Opgavens forudsigelighed og stabilitet er relativ stor, og der er et klart og kendt forhold mellem årsag og virkning. Det virker, det vi gør. Derfor handler det blot om løbende at justere og optimere med afsæt i de bedste erfaringer i forhold til den aktuelle opgave. Ledelseslogikken er at FORNEMME – KATEGORISERE – RESPONDERE
2. **KOMPLICERET** – Opgaver i denne kategori kræver en særlig indsigt, viden eller kompetence for at kunne håndteres. At flyve et fly er ikke noget vi alle kan, men trænede piloter kan klare opgaven

under næsten alle forhold. Ledelsesmæssigt kræver komplicerede opgaver tilsvarende træning af særlige kompetencer eller at organisationen supplerer sig med eller køber disse kompetencer eksternt. Ledelseslogikken er at ANALYSERE – FORNEMME – RESPONDERE

3. **KOMPLEKST** – Når opgaverne derimod er komplekse kan vi ikke bruge de metoder eller tilgange vi plejer at gøre, fordi resultaterne udebliver på grund af en ikke-lineær logik. Der er derfor brug for at eksperimentere og prøve nyt. At udvikle nye prototyper, som vi kan lære af og skalere op, når vi finder noget, som virker bedre end andet. Ledelseslogikken er at AFPRØVE – REFLEKTERE/LÆRE – RESPONDERE
4. **KAOTISK** – Her har vi ingen ide om, hvordan tingene hænger sammen, eller hvad der skal til for at få noget til at fungere. Det handler om at reducere risici og hindre systemkollaps. Ingen kendte strategier virker. Der er ingen lineære logiske sammenhænge. Ledelseslogikken er at HANDLE – REFLEKTERE/LÆRE – RESPONDERE
5. **UDEN FOR KATEGORI** – Vi har ingen ide om hvilken grad af kompleksitet eller kausalitet der gælder, hvormed vi vil have en tendens til at arbejde ud fra vores komfortzone og dominerende logikker for at lede og træffe beslutninger. Lederen der tænker, at der er kaos, styrter selv afsted. Lederen der tænker, at det ikke er anderledes end det plejer, fortsætter som hidtil. Selvtilfredshed og egen blindhed fører ofte til dårlige beslutninger, som ikke skaber de ønskede resultater eller der opstår tilsvarende risiko for organisatorisk kollaps. Ledelseslogikken er at FORNEMME – HANDLE – KOPIERE

Den katastrofale udvikling er vist med pilen, der går direkte fra ENKELT til KAOTISK. Når vi tror, vi har fundet 'The Company Way', bliver vi blinde eller overser let, hvordan omgivelserne løbende forandrer sig. Skrækeksempler er der nok af. Kodak, Blockbuster og Nokia er alle eksempler på store veletablerede og markedsførende virksomheder, som pludselig mistede herredømmet, kollapsede eller endte som en skygge af sig selv. Fordi opmærk-



somheden var fokuseret indad, hvorved selvfortællingen blev en mere og mere hult klingende illusion, der pludselig revnede med et brag

Modellen kan i praksis bruges til en kortlægning af organisationens aktuelle udfordringer og opgaver, så ledelsen og resten af organisationen får et samlet koordineret billede af, hvad vi er mest udfordret af, og hvordan vi kan håndtere og arbejde med den ledelsesmæssige kerneopgave i forhold til de forskellige udfordringer – afhængigt af graden af kompleksitet. Formålet er at risikominimere og optimere den organisatoriske kerneopgave i en langsigtet og bæredygtig retning.

At skubbe, puffe og bevæge gennem interventioner på et mikro niveau

Forståelsen af organisationer som komplekse responsive processer afføder altså et nyt og anderledes syn på ledelse. Vil du skabe forandringer på et organisatorisk makroniveau, må du ændre mikro-kommunikationen, som netop skaber den realiserede strategi. Ledelse handler derfor om at koble mikroprocesser (levet liv) med makroprocesserne (den ønskede forandring). I praksis ved at intervenere med små puf og skub, jævnfør Staceys begreb om 'nudging' (Stacey, 2006), der kan skabe større forandringer og bevægelser over tid.

Der er brug for at gå fra et 'enten-eller' til et 'både og'. Helt klassisk tænker vi ofte i modpoler, sort eller hvidt, og gør det til at valg mellem for fx innovation eller sikker drift. Mellem tillid og kontrol. Mellem medarbejder involvering og det at vise ledelsesmæssig handlekraft. Problemet er at polariseringen efterlader os med kun to valgmuligheder, som sjældent er hensigtsmæssige. I stedet kunne vi med fordel tænke i paradokser, fordi ledelse netop handler om mennesker, og det indbefatter, at vi fx må finde balancen mellem tillid og kontrol. Mellem sikker drift og innovation. Mellem involvering og ledelsesmæssig handlekraft.

Begge poler vil altid kunne overgøres eller undergøres. Den optimale balance vil være kontekstafhængig og må bero på en situeret bedømmelse af opgaven, de menneskelige,

økonomiske og tidsmæssige ressourcer i den kontekst, der er ved at opstå.

Aristoteles begreb om 'Phronesis', en praktisk dømmekraft, bliver på den måde blot én af en række vigtige ledelseskompetencer, der kan være med til at skabe bedre resultater, når vi skal lede i tæt tåge og ukendt terræn.

Ledelse i tæt tåge og ukendt terræn – vigtige ledelseskompetencer

Den ledelsesmæssige kerneopgave er at skabe retning, koordination samt skabe engagement og forpligtethed. Praktiseringen af de tre dimensioner vil se forskelligt ud i forskellige kontekster og vil være tilsvarende afhængig af kompleksitetsniveauet. Vigtige ledelseskompetencer og opmærksomheder handler derfor især om:

At skabe retning. Skab en tydelig og attraktiv vision og nogle guidende principper for god professionel praksis for at skabe de bedste rammer og betingelser for medspil og den enkeltes bidrag til arbejdet med den organisatoriske kerneopgave. *Hvor tydelig og retningsgivende bliver jeres vision oplevet af medledere og medarbejdere?*

At skabe mening. At lede er at skabe mening og sammenhæng mellem fortid, nutid og fremtid – i lyset af den organisatoriske kerneopgave. Der sker sjældent nogen form for 'Change making' uden 'Sense making'. Mening her forstået på tre planer: At det forståelsesmæssigt giver mening. At værdierne bag forandringen ikke ligger langt fra mine egne værdier. At jeg kompetencemæssigt føler mig klædt på til mine nye opgaver. Såkaldt forandringsmodstand dækker ofte over et fravær af de to sidste meningsplaner. *På hvilket meningsplan er I og jeres organisation mest udfordret?*

At etablere en minimal struktur, som tillader maksimal fleksibilitet. Giv den enkelte tilstrækkeligt frirum til at kunne agere værdiskabende i forhold til kerneopgaven. For meget struktur hæmmer og fratager den enkelte muligheden for at træffe kloge og kompetente valg. For lidt struktur giver potentielt et stort ressourcspild eller mangel på systematik og koordination. Det er det strukturelle paradoks. *Hvor hæmmer jeres struktur, og hvor er den for svag og utydelig?*



At intervenere med skub og puf. Stop op, bryd ind, forstyr, skub og skab udvikling gennem tydelige og begrundede interventioner. Det handler om at kunne bryde uhensigtsmæssige reaktionsmønstre, vaner og kulturer ved at skubbe og puffe den enkelte, mindre og større grupper. *Hvor lykkes I bedst med at skubbe og puffe? Hvor er der allermest behov for at gøre det?*

At rumme tilsyneladende fejl. Enhver såkaldt fejl giver mulighed for ny læring og rummer potentialet til nye ideer og praksisser. Meget innovation er opstået som umiddelbare fejl. Kellogs Cornflakes, Post-it sedler og Appreciative Inquiry er blot nogle eksempler. Når det sublime jazzorkester jammer og der opstår en tilsyneladende fejl, vil de dygtigste jazzmusikere ofte gentage 'fejlen' indtil den danner et nyt interessant mønster. *Hvordan håndterer I umiddelbare fejl i jeres ledelsespraksis?*

At koordinere. På tværs af organisatoriske enheder, fag, funktioner og relationer for større organisatorisk sammenhængskraft mellem det organisationens mikro og makroniveau i forhold til kerneopgaven. En koordination af mening og handling. Det er ofte det sidste handlingsplan, der mangler. Derfor tænker vi ofte nye tanker samtidig med at vi reproducerer gamle handlemønstre og resultater. *Hvornår koordinerer I mest effektivt på tværs af enheder, fag og funktioner – hvad gør I, når det lykkes? Hvor er der mest behov for at styrke koordinationen?*

At hænge ud og træne. Skal vi blive dygtige til at lede i en til tider uforudsigelig virkelighed, må vi træne og øve os. Start i ledelsesteamet. Arbejd eksemplarisk på jeres egne ledelsesmøder og hjælp hinanden med at lykkes bedst muligt, og på den måde øge organisationens samlede strategiske forandringskapacitet. Det handler om at finde sammen med ligesindede i et lærende miljø af udøvende praktikere. *Hvor professionelle er I? Hvor og hvornår hænger I ud og træner jeres ledelsespraksis?*

At skifte mellem at lede og at lede efter. Ledelse handler både om at kunne lede ved at gå foran og sætte retningen – og at kunne lede efter kloge beslutninger og handlinger sammen med andre. Du skal både kunne spille solo, og samtidig kunne lytte og bidrage til helheden og de andres præstationer. God ledelse gør alle til strategisk kompetente bi-

dragydere. *Hvornår leder du ved at gå forrest? Hvornår leder du sammen med andre? Hvad leder du efter?*

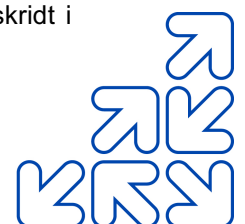
At insistere på at alle skal være med til at finde løsninger. Hvis medarbejdere (og ledere) skal handle anderledes i morgen end i dag, er tidlig involvering en af de mest afgørende faktorer (Hornstrup & Johansen, 2013). Derfor må det ikke være frivilligt om man vil være med til at finde nye løsninger på de udfordringer organisationen står overfor. Insisterende involvering er et afgørende parameter for ansvar, engagement, ejerskab og forpligtethed i forandringsprocesser. *Hvordan kan du fremadrettet arbejde med insisterende involvering?*

At udvikle praktisk dømmekraft. En kombination af viden, anvendte kompetencer, intuition, situeret bedømmelse og evne til handling i forhold til den ledelsesmæssige og organisatoriske kerneopgave – og i lyset af de menneskelige, økonomiske og tidsmæssige ressourcer. Det handler om reflekteret at kunne handle kompetent i nuet på baggrund trufne beslutninger og fremadrettede ønskede effekter. *I hvilke sammenhænge bliver din praktiske dømmekraft mest udfordret? Hvad vil du gerne blive i stand til at kunne i de situationer?*

Transferspørgsmål – fra artikel til praksis

Brug følgende spørgsmål til at udvikle og kvalificere din ledelse, når du har læst artiklen og gerne vil arbejde med pointerne i praksis:

- Hvilke umiddelbare inspirationer giver artiklen i forhold til din egen ledelsespraksis?
- Hvor er du mest udfordret i forhold til den ledelsesmæssige kerneopgave?
- Hvilke ledelseskompetencer kunne du med fordel træne mere systematisk?
- Hvad ville dine medarbejdere anbefale dig/jer at arbejde med?
- Hvilken effekt ville det få for løsningen af den organisatoriske kerneopgave?
- Hvad kunne for dig være et først skridt i den retning?



Litteratur

- Drath, Wilfred H; McCauley, Cynthia; Palus, Charles; Velsor, Ellen Van; O'Connor, Patricia M.G.; McGuire, John B. (2008): *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*. The Leadership Quarterly 19, p 635-653
- Hornstrup & Johansen (2013): *Strategisk relationel ledelse – systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag
- Jørgensen, Annemette Schultz (2015): *Myten om den moderne ledelse – interview med Ralph Stacey*. Ledelseidag.dk nr. 1, december/januar
- Maurer, Rick (2010): *Beyond the Wall of Resistance: Why 70% of All Changes Still Fail – and What You Can Do About It*
- Mowles, Chris (2011): *Rethinking Management - Radical Insights from the Complexity Sciences*. Ashgate Publishing Group.
- Mowles, Chris (2013): *Managing in Uncertainty - Complexity and the Paradoxes of Everyday Organizational Life*
- Snowden, David J. & Boone, Mary E. (2007): *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review. November
- Solsø, Karina & Thorup, Pernille (2015): *Ledelse i kompleksitet*. Dansk Psykologisk Forlag
- Stacey, Ralph (2006): *Complex Responsive Processes in Organizations (Complexity and Emergence in Organizations) - Learning and Knowledge Creation*. Taylor and Francis
- Trillingsgaard, Anders (2015): *Chefens nye kerneopgave – professionel forsimpning*. Lederweb.

Hvis du vil vide mere



Thomas Johansen, cand.pæd.pæd
MSc in Systemic Leadership and OD
Direktør, partner og chefkonsulent
www.macmannberg.dk