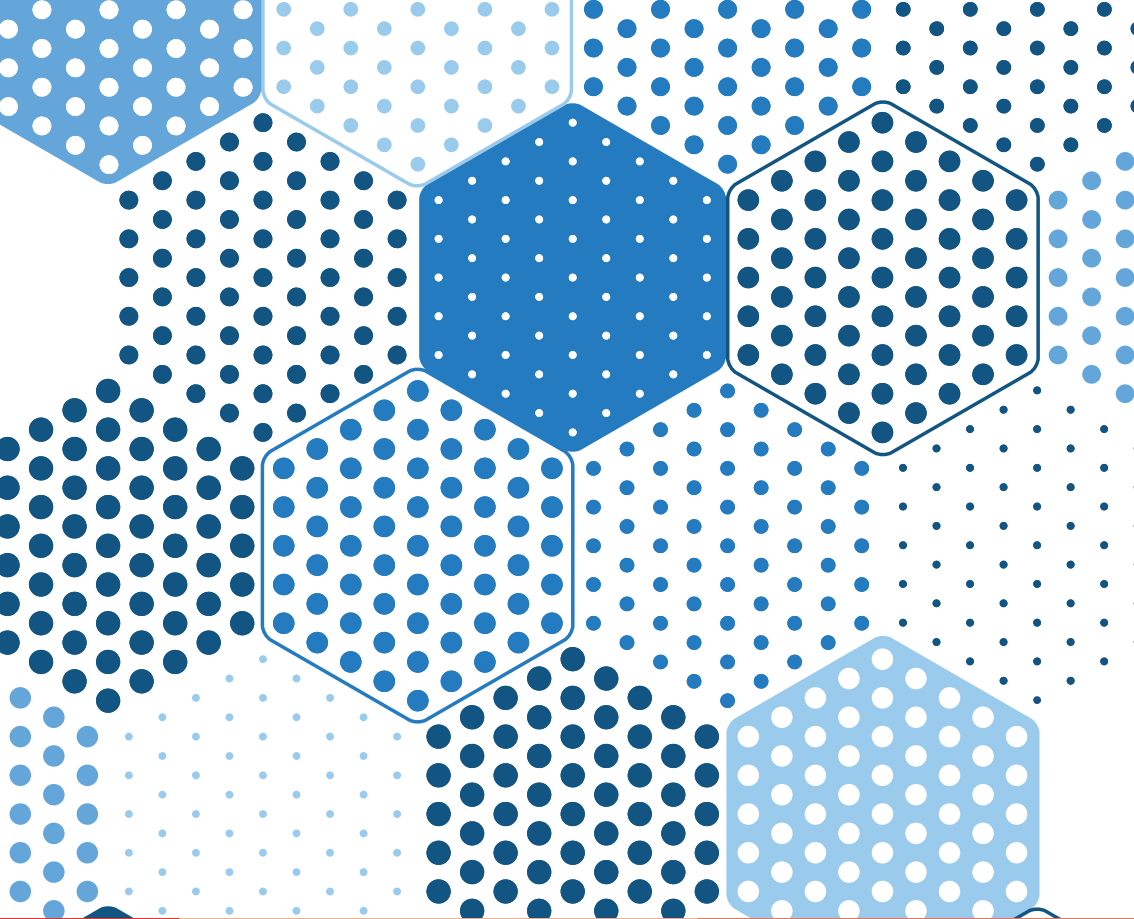




CARSTEN HORNSTRUP

THOMAS JOHANSEN

THOMAS SPECHT

JØRGEN GJENGEDAL MADSEN

JESPER LOEHR-PETERSEN

SYSTEMISK LEDELSE

Den refleksive praktiker

2. UDGAVE

erhvervs psykologiserien >
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

SYSTEMISK LEDELSE

CARSTEN HORNSTRUP, JESPER LOEHR-PETERSEN,
THOMAS JOHANSEN, JØRGEN GJENGEDAL MADSEN OG THOMAS SPECHT

SYSTEMISK LEDELSE

– den refleksive praktiker

2. udgave

erhvervs psykologiserien >

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Carsten Hornstrup, Jesper Loehr-Petersen, Thomas Johansen,
Jørgen Gjengedal Madsen og Thomas Specht

SYSTEMISK LEDELSE **– den refleksive praktiker** **2. udgave**

© 2010 og 2018 Forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Frederikke Meyer-Goth og Sidsel Fabech

Grafisk layout og figurer: Louise Glargaard Perlmutter/Louises design

Tilretteleggelse og sats: Lone Bjarkow/Louises design

Omslag: Nete Banke/Imperiet

Sat med Minion Pro & Conduit ITC Pro

2. udgave, 1. oplag 2018

ISBN 978-87-7158-9888

Tryk: Specialtrykkeriet ARCO A/S

Printed in Denmark 2018

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



Få inspiration til bedre
praksis og tilmeld dig
forlagets nyhedsmail

INDHOLD

INDLEDNING	9
Om 2. udgaven	10
Bogens opbygning og læsevejledning	11

DEL 1. TANKEVÆRKTØJER

KAPITEL 1: KONSTRUKTIONSTANKEN	15
---	-----------

KAPITEL 2: AUTOPOIESE – ÅBEN KOMMUNIKATION MELLEM LUKKEDE MENINGSSTRUKTURER	21
--	-----------

KAPITEL 3: NEUTRALITET OG NYSGERRIGHED	27
---	-----------

KAPITEL 4: CIRKULARITET OG FORBUNDETHED	33
--	-----------

KAPITEL 5: KONTEKST – AT FORHANDLE RAMMER OM KOMMUNIKATION	39
Koordination og sprogspil	40
Organisatoriske kontekstmarkører	42

KAPITEL 6: SPROG OG KOMMUNIKATION	45
En relationel-responsiv sprogforståelse	46
Fra statiske til dynamiske begreber	48

KAPITEL 7: ANERKENDELSE – I EN ORGANISATORISK OG LEDELSESMÆSSIG KONTEKST	51
Appreciative inquiry	51
Den anerkendende bananskræl	54
Anerkendelse: at blive set som kompetent bidragyder i det organisatoriske fællesskab	56
Organisatorisk anerkendelse	58

KAPITEL 8: FØLELSER OG MODSÆTNINGER I SYSTEMISK LYS	61
Følelser som en social konstruktion	62
Håndtering af følelser	66

KAPITEL 9: DOMÆNETEORI – TRE PERSPEKTIVER FOR BEDRE HÅNDBLING AF PRAKSIS	71
Produktionens domæne	72
Æstetikens domæne	73
Forklaringernes domæne	74
Domæneteorien i praksis	75

KAPITEL 10: CMM-TEORIEN – KOORDINERING AF MENING OG HANDLING	79
---	-----------

KAPITEL 11: LEDELSE SOM POSITIONER I RELATIONER – EN REFLEKSIV FORSTÅELSE AF LEDELSESPRAKSIS	87
Indledning	87
Lederens grundpositioner	89
Positionerne udfoldet	90
Organisationspositionen	92
Faglighedspositionen	92
Relationspositionen	93
Udviklingspositionen	94
Positionerne i praksis	95

KAPITEL 12: SPØRGSMÅLSTYPER – AT SKABE GODE DIALOGER OG SPROGLIGE FORBINDELSER	99
Indledning	99
Et bud på en nytolkning	100
Modellen	100
De to dimensioner	101
Spørgsmålstyperne	102
Uddybende om spørgsmålstyperne	103
Perspektiverende og mulighedsskabende spørgsmål	106
Handlingsafklarende spørgsmål	110
Metaspørgsmål	111

Metaspørgsmål: kontekstafklarende fokus	111
Metaspørgsmål: procesreflekterende fokus	112
Metaspørgsmål: lærende/evaluerende fokus.....	114
Spørgsmålstyper og proces.....	114
Hensigt og virkning	116

DEL 2. SYSTEMISK PRAKSIS

INDLEDNING TIL SYSTEMISK PRAKSIS	121
---	------------

KAPITEL 13: STRATEGI – PLANER, AKTØRER OG PROCESSER

Forskellige strategiforståelser	124
Analyse af organisationen i dag og i fremtiden – sumu-modellen	127
Skab hukommelse om fremtiden – backcasting-modellen	129
Visioner og værdier	132
Strategiarbejde i praksis.....	134

KAPITEL 14: VÆRDISKABENDE MØDER

Mødeledelse og facilitering	150
Facitering af involverende storgrupprocesser.....	154

KAPITEL 15: TEAMS OG GRUPPER

Hvad er et team?	159
Løst og tæt koblede grupper og teams	161
Eablering af teams.....	163
Nyetablerede teams og grupper	166
Allerede etablerede teams og grupper	167
Kontinuerlig udvikling af teamet og gruppen	170
Ledelse af teams og grupper.....	171

KAPITEL 16: ORGANISATORISK INVOLVERING VIA

REFLEKTERENDE TEAM

Reflekterende teamsamtaler	176
Reflekterende team i organisationer	178
Vejledende etiske spilleregler	178
Hjælpeteam for lederen	180

Ide- og løsningsgenererende team.....	181
Konkluderende team.....	182
Kreativt team.....	183
Metaforgenererende team.....	184
Dialogfokuseret team.....	184
Et (tavs) observerende team.....	186
Teamrefleksioner.....	187
Det interviewede team.....	187
Indbygget reflekterende team.....	189
Flere teams i teamet.....	190
 KAPITEL 17: KONFLIKTOPLØSNING OG VIGTIGE SAMTALER	193
Dilemmaerne	194
 KAPITEL 18: LEDELSESBASERET COACHING	215
Et professionelt personligt fokus.....	215
Begrebsafklaring	216
Coaching i organisationer.....	217
Systemisk coaching.....	219
Coaching som ledelsesdisciplin	220
To hovedformer for systemisk coaching.....	223
Teamcoaching.....	223
Coachens opgaver og rolle.....	224
En etisk ramme for den systemiske coaching.....	224
Coachingprocessen og spørgsmålstyperne	227
Magtperspektivet i ledelsesbaseret coaching	234
 AFRUNDING	237
Systemisk ledelse er bæredygtig ledelse	238
 LITTERATUR	241
 REGISTER	249
 OM FORFATTERNE	253

INDLEDNING

Ledelse kan anskues på rigtig mange måder og dermed også praktiseres ud fra mange forskellige grundforståelser. Bogen her handler om ledelse baseret på en systemisk tænkning og praksis, hvor ledelse forstås som evnen til at sætte retning, koordinere mening og handling, der skal sætte os i stand til at træffe ansvarlige beslutninger, der omsættes til værdiskabende praksis og resultater.

Bogen henvender sig til dig, som har ledelsesansvar for få, flere eller mange. Og til dig, som har ansvar for ledelse af processer, projekter, forløb og relationer. I vores professionelle liv har vi hver især ansvar for, at noget sker. Vi skal træffe beslutninger, løse opgaver og skabe de bedste muligheder for, at ønskede resultater og effekter opstår. Ofte skal vi gøre det sammen med andre, som kan noget andet end os selv, og vores evne til at gøre forskelligheden produktiv og værdifuld er en vigtig grundforudsætning for at vi i fællesskab lykkes. På den måde bedriver de fleste af os ledelse, hvad enten vi er medarbejdere eller formelle ledere.

Et systemisk perspektiv er et helhedsperspektiv, der hviler på en særlig erkendelsestænkning. Systemisk kommer af ordet „system“ som er afledt af de græske rødder „syn“ + „histanai“, der betyder „at placere sammen“ (Capra & Luisi, 2016, s. 100). At anskue noget systemisk vil således sige at placere det i en sammenhæng og fastslå dets karakter ud fra relationer. Som eksempel kan en organisation ses som en integreret helhed, hvor helheden er mere end summen af sine dele. Traditionel og klassisk ledelses- og organisationsteori beskriver ofte organisationen som en samling af individer (medarbejdere og ledere med videre), der opererer adskilt og uafhængigt som tandhjul i en maskine. Det systemiske perspektiv ser i stedet organisa-

tionen som et komplekst netværk af relationer, hvor alting er fundamentalt og gensidigt forbundet. Når der sker noget i én del af organisationen (i et team eller en afdeling), vil det uundgåeligt påvirke andre dele af organisationen.

Som ledere og medarbejdere indgår vi ofte i en mangfoldighed af samarbejdsrelationer. Og vi kan sige, at det er kvaliteten af de relationer, der bestemmer, hvad vi kan udrette sammen. Som udgangspunkt kan vi ikke styre og kontrollere effekten af vores handlinger, og dermed hvilken påvirkning vi har på systemet. Men den dygtige refleksive praktiker er yderst opmærksom på, hvordan egne grundlæggende antagelser, intentioner og kommunikation spiller ind på det, han eller hun siger og gør, og den effekt det skaber.¹ Og dermed vil han eller hun kunne udvikle et større blik for – ligesom en dybere forståelse af – hvordan vi kommunikativt klogt kan involvere andre og dermed bidrage til i højere grad at fremme engagement, ejerskab og følgeskab, som nødvendige forudsætninger for de ønskede resultater.

OM 2. UDGAVEN

Denne bog er en opdatering og en teoretisk såvel som praktisk videreudvikling af en bog, som vi første gang skrev for 13 år siden. En bog, som har solgt i flere end 30.000 eksemplarer, og er blevet anvendt som pensumlitteratur på en lang række studier og uddannelser. 2. udgaven er et skærpet bidrag til en stadig stigende produktion af dansksprogede bøger om systemisk, konstruktionistisk og relationel ledelses- og organisationspraksis.

Siden udgivelsen af bogens 1. udgave i 2005 har det været fantastisk at opleve den stadig stigende interesse for en systemisk bæredygtig helhedstænkning. En tænkning og en praksis, som vi betragter som et bud på et

¹ Begrebet *refleksivitet* anvendes og udfoldes i bogen primært synonymt med evnen til at spejle eller forholde sig til egne forståelsesmåder og antagelser for derigennem at kunne undersøge, hvordan de guider og former vores professionelle handlinger og relationer. Det er et kernebegreb i systemisk tænkning, som er nært knyttet til ansvarlighedsbegrebet, fordi det handler om at forholde sig ansvarligt til sin egen praksis og sine relationer.

erkendelsesparadigme, der tilbyder nye og nødvendige syn på de gensidige sammenhænge i politiske og miljømæssige forhold. Vi lever i en kortsigtet verden, der kalder på langsigtede løsninger. Her kan den systemiske tænkning være med til at åbne øjnene for konsekvenserne af vores handle og gøre i virksomheder, organisationer, foreninger og samfund – lokalt, nationalt og globalt.

For os som forfattere repræsenterer bogen en del af en rejse rundt i de systemiske teorier og den systemiske praksis, som hele tiden giver nye ideer og inspirationer. Vi ønsker med bogen at tage læserne med på den rejse og håber derfor, at ledere, konsulenter og andre professionelle praktikere vil tage bogen til sig. Ligesom vi håber, at den kan være med til at gøre en positiv forskel i praksis. Det skal dog samtidig understreges, at bogen er tænkt som et komma og ikke et punktum. Den er en del af en kontinuerlig rejse.

Vi har ønsket at skrive en grundbog til de ledere og professionelle praktikere, som interesserer sig for de grundlæggende systemiske ideer og ønsker yderligere inspiration til deres professionelle virke. Vi møder dem som deltagere på vores leder- og konsulentuddannelser og i forbindelse med vores daglige arbejde som ledelses- og organisationskonsulenter. Mange af de ledere, konsulenter og praktikere har gennem deres afprøvning af bogens ideer og gennem drøftelser og feedback været væsentlige bidragydere til bogen og dens videre udvikling. Med denne bog kvitterer vi for deres input ved – forhåbentlig – fortsat at bidrage med en række nye inspirationer til deres praksis.

BOGENS OPBYGNING OG LÆSEVEJLEDNING

Bogen er opdelt i to dele. Første del er det, man traditionelt ville kalde bogens teorikapitel. Inspireret af den engelske systemiske tænker og praktiker Peter Lang har vi valgt at kalde det for *tankeværktøjer*. Betegnelsen er valgt ud fra den tanke, at enhver solid ledelsespraksis er og bør være forankret i et idemæssigt grundlag – en erkendelsesteori, om man vil. En leder beskriver det således: „En leder uden et idemæssigt ståsted er som en hovedløs person. Lederen kommer meget let til at løbe rundt på må og få“. Vores

ambition med første del af bogen er derfor at give læseren et teoretisk og erkendelsesmæssigt ståsted via et indblik i vores forståelse og udlægning af det systemiske tankegods. Bogens anden del sætter derefter fokus på, hvordan man omsætter teorien, og indeholder en række eksempler på, hvordan man som leder kan bruge de systemiske ideer i organisatorisk og ledelsesmæssig praksis.

I relation til hovedmetaforen kan man beskrive en teori uden praksis som et hoved uden den handlende krop. Hovedet kan meget vel have mange spændende ideer og tanker, men de er meget svære at omsætte i praksis. Når teori og praksis således forstås som hinandens forudsætninger, bliver det næste spørgsmål: *I hvilken rækkefølge er det hensigtsmæssigt at læse bogen?* Vores svar er: *I den rækkefølge som det giver bedst mening!* Nogle læsere foretrækker at begynde med at sætte sig ind i teorien for derefter at rette fokus mod praksisdelen, andre har det lige omvendt, og en tredje gruppe vil måske hellere bladre lidt frem og tilbage i bogen. En ide kunne være at begynde med indledningen (det er faktisk det, du gør lige nu) for dernæst at gå til indholdsfortegnelsen og bruge den som inspiration til at gå på opdagelse i de dele af bogen, som umiddelbart vækker størst interesse.

God læselyst!

DEL 1

TANKEVÆRKTØJER

KAPITEL 1

KONSTRUKTIONSTANKEN

Systemisk ledelse er en ledelsespraksis, som har sine teoretiske og erkendelsesmæssige rødder solidt plantet i konstruktionstanken. Den grundlæggende antagelse er her, at verden og virkeligheden ikke er en entydig objektiv størrelse, men fremstår for os hver især som et resultat af en konstruktionsproces. Det betyder ikke, at der ikke er en virkelighed eller en omverden, som er virkelig og faktisk forekommende. Det betyder derimod, at ingen af os er i stand til at forstå, begribe eller erkende virkeligheden i sin totale fremtræden.

Erkendelsesteori, også kaldet *epistemologi*, er en gren inden for filosofien, som handler om, hvorledes vi som bevidste væsener står i et erkendende forhold til verden, og hvordan vi i det hele taget kan sige at vide noget om virkeligheden omkring os. Forskellige erkendelsesteorier har gennem tiden bygget på forskellige grundlæggende antagelser og forestillinger om, hvordan viden opstår, og hvad viden er. Eksempelvis vil en erkendelsesmæssig rationalisme (Descartes 1596-1650) se sand viden som noget, der er baseret på fornuft og logiske kategorier. Empirismen (Locke 1632-1704) anser derimod viden og erkendelse som resultat af sanseindtryk forårsaget af virkelighedens påvirkning af den menneskelige bevidsthed. Empirismen bygger på en såkaldt realistisk virkelighedsanskuelse, der siger, at virkeligheden eksisterer og kan beskrives uafhængigt af vores oplevelser og begreber. Denne sidste position fungerer stadig som indirekte grundantagelse i mange traditionelle tilgange til ledelse og organisation. Her vil man se kommunikation som mentale repræsentationer, som gennem sproget overføres eller transmittes fra én bevidsthed til en anden. Kommunikation vil i denne optik basere sig på afsenderens evne til at kommunikere

tydeligt, og viden opstår, når der er sammenfald mellem vores mentale repræsentationer og verden, som den er (Specht & Hornstrup, 2012).

Heroverfor står en systemisk erkendelsestænkning. Den ser viden og betydningsdannelse som resultat af en *konstruktion*, der finder sted i og mellem mennesker. Verden, som vi kender den, kan aldrig forstås uafhængigt af vores måde at begribe den på, fordi vi netop konstruerer verden gennem vores sansning af den og i vores sprog om den. I bogens første del vil vi præsentere tre centrale bidragydere til den systemiske erkendelsestænkning: Humberto Maturana, Kenneth J. Gergen og Gregory Bateson. De er alle tre fælles om konstruktionstanken, om end de fokuserer på tre forskellige steder, hvor konstruktionen af forståelse og mening finder sted.

Chilenske Humberto Maturana (1928-) fokuserer som neurobiolog og opavsmand til *autopoiesis*-begrebet på, at konstruktionsprocessen primært finder sted i det enkelte autopoietiske system og dermed i det enkelte menneske (Maturana & Varela, 1987). Eller som han selv udtrykker det:

„Mit autopoietiske system er afgrænset til omverdenen ved min hud, og dermed er konstruktionsprocessen primært en indre proces.“

(FORELÆSNING AF MATURANA I CHILE, 2002)

Maturana hører til den erkendelsesteoretiske tradition, vi ofte betegner som konstruktivisme. Den tager et kognitivt, individuelt perspektiv på at beskrive subjektets forudsætninger for at skabe mening. Amerikanske Kenneth J. Gergen (1935-), professor i psykologi, og en af grundlæggerne af social-konstruktionismen, hævder derimod, at konstruktionsprocessen primært finder sted i sproget og i det sociokulturelle samspil:

„(...) Alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt konstrueret. Eller, sagt mere dramatisk, intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det ... Folk taler altid ud fra en kulturel tradition, når de definerer, hvad virkeligheden er.“

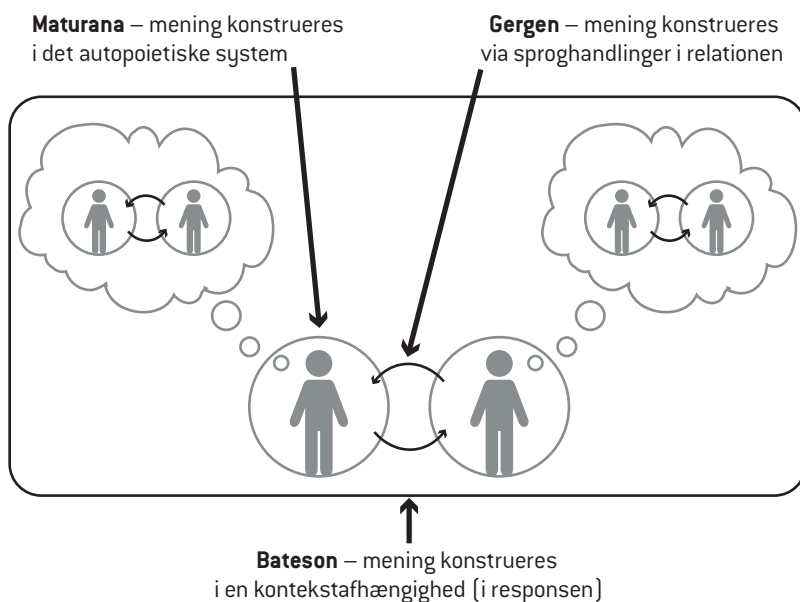
(GERGEN & GERGEN, 2005, s. 9)

Gergen betoner således relationen og kulturen som det, der er bestemmen-
de for, hvordan vi oplever verden og skaber mening. Fælles for Maturana
og Gergen er konstruktionstanken, de er blot uenige om, hvor konstruk-
tionsprocessen har sit primære udgangspunkt. Begrebet konstruktionisme
eller social-konstruktionisme – som hos Gergen – skal netop bidrage til at
understrege, at konstruktionsprocessen foregår i det sociale og relationelle
felt.

Den tredje helt centrale erkendelsesteoretiske bidragyder til den systemi-
ske tænkning er den amerikansk-engelske antropolog Gregory Bateson
(1904-1980). Bateson kan bedst karakteriseres som videnskabelig på-
tværs-tænkner, og det vil ikke være i Batesons ånd at tilskrive eller katego-
risere ham under en isme. Med udgangspunkt i en helheds- og forbun-
dethedstænkning var han først og fremmest optaget af det, der binder os
sammen, frem for det, der adskiller os. Bateson repræsenterer et radikalt
opgør med videnskabelig reduktionisme og bryder i sin tænkning med år-
hundreders stigende specialisering, opdeling, adskilthed og silotænkning
– ikke mindst inden for naturvidenskab og forskning. Han insisterede på
at tænke i helheder og på at se efter sammenhænge og mønstre, der for-
binder.

Her i bogen er det først og fremmest Batesons *kontekstbegreb*, som vi vil
trække på. Begrebet understreger, at vi ikke meningsfuldt kan forstå noget
eller se noget i vores adskilthed fra omgivelserne. At se vores menneske-
lige handlinger uden at fokusere på, hvordan de er bestemt af og står i
responsivt – det vil sige vekselvirkende – forhold til omgivelserne (hvordan
de påvirker og er påvirket af) kan siges at være en af årsagerne til, at vi i
vores tidsalder står i en paradoksal situation: På den ene side har vi aldrig
været teknologisk mere udviklede, end vi er i dag. På den anden side står
vi en økologisk krise, hvor instrumentel tænkning og menneskelig adfærd
er skyld i global opvarmning og truende klimaforandringer. Man kan ud-
trykke det sådan, at Bateson arbejder med en bredere relationsforståelse,
hvor det relationelle ikke afgrænses til de sociale relationers betydning for
det, vi skaber sammen, men tager udgangspunkt i forståelsen af naturen
som et samlet hele. Forbundethed i naturen og mellem natur og kultur
udgør således udgangspunktet for Batesons undersøgelser.

Nedenstående figur opsummerer de tre perspektiver på konstruktion af mening.



Figur 1.1: Tre perspektiver på konstruktion af mening.

For os er det ikke centralt, hvem af de tre bidragydere der har ret i teoretisk og filosofisk forstand. Konstruktionstanken er ikke interessant som en isme (altså en afgrænset teoretisk position, der kan indtages) men som et tankeværktøj, hvorfra vi som ledere kan forstå vores praksis og vores handlinger. Hver især bidrager de med værdifulde perspektiver til at kunne begribe og undersøge det, der foregår i en organisation. For os har konstruktionstanken og ideen om altings forbundethed betydelige konsekvenser for den måde, vi ser og agerer på i praksis. Hvis alting er konstrueret og forbundet med alting, vil en påvirkning et sted i systemet altid have en påvirkning på og betydning for andre dele af systemet. I praksis betyder det, at alt, hvad vi gør, påvirker. Vi kan ikke komme udenom at påvirke. Denne systemiske grundpointe, hvor tingene er cirkulært forbundne, står i skarp

modsætning til en klassisk mekanisk og instrumentel kausalitetstænkning, hvor der er en lineær sammenhæng mellem årsag og virkning.

Vi har her ikke blot med en langhåret filosofisk diskussion at gøre, der er uden betydning for praksis. Tværtimod. De grundlæggende antagelser, vi som ledere, konsulenter og professionelle bygger vores praksis på, har afgørende betydning for, hvad vi får øje på, bliver bevidste om og giver opmærksomhed i vores daglige handlinger. En systemisk inspireret helhedstænkning og praksis vil have et skarpt fokus på, hvordan vi med vores kommunikation – her forstået som både sprog og handlinger – kan skabe meningsfulde og værdiskabende relationer, der gør hinanden og medarbejderne og andre aktører til kompetente bidragydere i løsning af organisationens kerneopgave.

Da intet perspektiv i erkendelsesmæssig forstand kan favne den totale virkelighed, kan den kun se dele af noget større. I praksis fordrer det, at vi udviser en langt højere grad af ansvarlighed og nysgerrighed på, hvordan vi selv er medskabere af, og hver især kan bidrage til, den fælles opgave.

KAPITEL 2

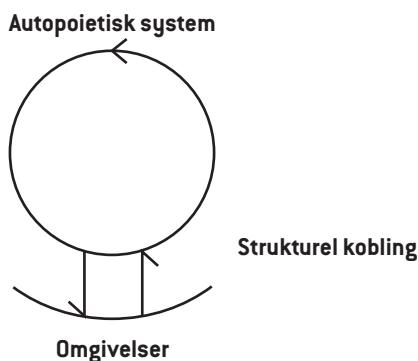
AUTOPOIESE – ÅBEN KOMMUNIKATION MELLEM LUKKEDE MENINGSSTRUKTURER

Et helt grundlæggende element i den systemiske teori kan beskrives med Maturanas pointe (Maturana & Varela, 1987, Maturana & Pörksen, 2011), at vi som mennesker er biologiske autopoietiske systemer. Pointen er hentet fra hans arbejde med at forstå, hvordan biologiske systemer kommunikerer, og hvordan koblingen er mellem levende væseners organisation, deres nervesystem og deres omgivelser. Med afsæt i begrebet *autopoiese*, der betyder *selvskabende* („auto“ = selv og „poiese“ = skabe) henviser Maturana til, at den menneskelige erkendelsesproces altid sker i et cirkulært lukket indre system i konstant samspil med den verden, vi til enhver tid eksisterer i (vi kommer nærmere ind på, hvordan vi kan forstå og arbejde med den cirkulære bevidsthed i kapitel 4 om cirkularitet og forbundethed og i kapitel 12 om spørgsmålstyper).

Maturanas grundlæggende tese er, at vi aldrig helt kan forstå verden uden for os selv, men at vi via vores egne meningsstrukturer kommunikativt kobler os til den ydre verden (Maturana, 2002). Det har den konsekvens, at erkendelse sker som en aktiv frembringelse i det enkelte menneske snarere end som resultat af en objektiv gengivelse af omgivelserne. Al vores kommunikation med omgivelserne er ifølge Maturana reelt aktiveret gennem vores sansers, nervebaners og sanseapparats interne tolkning af de impulser, vi opfatter fra omgivelserne. En vigtig pointe i Maturanas arbejde er, at alle er unikt genetisk og biologisk sammensat, og at vi derfor forstår verden forskelligt afhængigt af vores konstruktion. Som udgangspunkt ser, hører, smager, føler og dufter vi derfor ting forskelligt, og af den grund kan vi ikke længere betragte noget som sandt i et objektivt perspektiv.

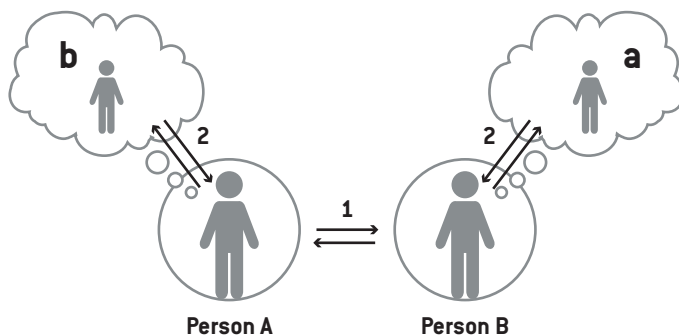
Maturana er berømt for at have sagt: „Alt hvad der siges, siges af en observatør til en anden observatør, der kan være ham selv, eller en anden“ (Maturana & Varela, 1987). Iagttageren eller observatøren giver mening til det observerede ud fra sin egen forståelse, som ville være anderledes for en hvilken som helst anden observatør. Det medfører, at man ikke længere kan tale om én objektiv virkelighed, men om en mangfoldighed af subjektivt fortolkende fremstillinger af virkeligheden, som principielt set alle er lige gyldige. Maturana beskriver det som en overgang fra ideen om et *univers* til ideen om *multivers*.

Udover det biologisk sansemæssige udgøres vores menings- og forståelsesstrukturer af vores historie, viden, holdninger, forhåbninger, drømme og så videre. Men de udgør ikke en statisk størrelse. I en fortløbende indre skabelsesproces – og i samspil med den ydre verden – sker der en konstant påvirkning og udvikling af det autopoietiske system. Maturana forklarer det med, at mennesket som levende system er *semi-permeabelt*. Dermed mener han, at vi på den ene side er lukkede for informationer udefra, mens vi på den anden side er i konstant kommunikativ udveksling med selv samme omgivelser gennem indre justeringer af vores menings- og forståelsesstrukturer. Som systemer er vi operationelt lukkede, men strukturelt åbne, og når vi interagerer med andre systemer, foregår der, hvad Maturana kalder for *strukturel kobling*.



Figur 1.2: Maturanas illustration af autopoiese.

I figur 1.2 har vi gengivet Maturanas illustration af autopoiesebegrebet. Det autopoietiske system (cirklen) er strukturelt og kommunikativt koblet (linjer/vinkler) til dets omgivelser (buen). I figur 1.3 har vi forsøgt at sammenfatte og illustrere vores tolkning af autopoiese i en menneskelig kommunikativ sammenhæng. Her kan vi tale om, at vi altid kommunikerer og forstår omgivelserne ud fra de indre billeder, vi gennem vores sanseapparat selv danner af den verden, vi er en del af, og de mennesker, vi omgås (Loehr-Petersen & Madsen, 2004). For det første viser figuren, at vi befinder os i hvert vores lukkede system, og at vi danner vores eget billede af den person, vi kommunikerer med (A danner billedet b af B). For det andet, at den kommunikation (informationsstrøm = pilene), vi normalt ser som en udveksling mellem A og B (pil 1), for langt den største part reelt foregår som en intern kommunikation eller impuls og informationsbehandling i de to systemer (personer), mellem A og b og mellem B og a (pil 2).



Figur 1.3: Autopoiese i menneskelige systemer.

Med dette syn på kommunikationens væsen tilbydes lederen nogle andre forståelsesmuligheder i sin ledelsesudøvelse. For ledere er det en central opgave at skulle forestå forskellige former for forandringer. I forbindelse med udviklings- og forandringsprocesser hører man ofte om modstand mod forandringer fra de involverede medarbejdere. Trækker man i den situation på Maturanas tanker om, at levende systemer agerer ud fra deres egen logik, er det forståeligt, at de berørte medarbejdere ikke altid kobler sig på ledelsens billede og forståelse af forandringsprocessen. De kan som udgangspunkt kun se sagen fra deres eget perspektiv, der er afhængigt af

deres til enhver tid gældende autopoietiske konstruktion. Logikken i og behovet for forandringer ses og forstås dermed fra to eller flere forskellige perspektiver. Modsat, hvad der sker i mange topstyrede organisationer og virksomheder, kan en konstruktiv kobling mellem ledelsens og medarbejdernes synspunkter således kun ske, hvis alle relevante aktører inviteres til aktivt at være medtolkende og medskabende af meningen med forandringerne: „If everyone is engaging in active co-creating of meaning“ (Lang, 2002). Det bliver understøttet af nyere forskning og ledelseslitteratur, der peger på, at involverende processer er forudsætning for ejerskab og følgeskab (Vestergaard, 2013; Hornstrup & Johansen, 2013).

Generelt kan vi som autopoietiske systemer ikke styres gennem instrukser eller direkte interventioner. Vi kan derimod forstyrres og påvirkes i vores forståelse og adfærd, hvis vi oplever forstyrrelsen som meningsfuld (Capra & Luisi, 2016). Om en forstyrrelse, for eksempel i form af en udmeldt forandring, er meningsfuld, er ikke bestemt af, hvad afsenderen (lederen) ønsker at transmittere. Den er snarere bestemt af, hvad modtageren (medarbejderen) kobler sig på og er i stand til at indoptage. Populært kan vi sige, at det er „modtageren der bestemmer budskabet“ ud fra sin autopoietiske forståelsesramme. Det medfører en række vigtige praktiske opmærksomheder, og en af dem er opgøret med begrebet „fælles forståelse“.

Vi kan aldrig opnå „fælles“ forståelse i stringent forstand, da vi ikke har adgang til hinandens autopoietiske forståelsesprocesser. Til gengæld kan vi gøre os umage for at koordinere vores forståelse af for eksempel beslutninger ved at gå i dialog. Men heller ikke i dialogen findes der et neutralt objektivt iagttagelsespunkt, hvorfra vi kan godtgøre, om vi nu har forstået det samme med det samme. Her er sproget vigtigt for Maturana. For det er igennem sproget (eller sproghandling), at vi løbende koordinerer adfærdskoordination (Maturana & Pörksen, 2011). Om vores aftaler er koordinerede viser sig først ved, om vi handler koordineret. I praksis giver det ikke større vished at spørge „har du forstået, hvad jeg mener?“ Svarer den anden „ja“, er det kun vidnesbyrd om, at den anden har kunnet koble sig på budskabet ud fra sin autopoietiske forståelse. Hvis vi i stedet for eksempel spørger „hvad har du hørt, og hvilken mening giver det for dig“, åbner det i samtalen i højere grad op for, at modtageren kan fortælle, hvad han eller

hun har hæftet sig ved, hvilket giver mulighed for yderligere at afstemme og koordinere forståelser.

Maturana taler i anden sammenhæng om, at vi generelt skal passe på „vishedens fristelse“ (Maturana & Varela, 1987, s. 22). I praksis betyder det at kunne indtage en nysgerrig og spørgende position – også når andre ikke handler meningsfuldt ud fra vores logik. Inspireret af Maturana kan man udtrykke det sådan, at alle gør det bedste, de kan, ud fra deres eget perspektiv og ud fra deres forståelse af, hvad der er godt i en given kontekst.

Set i et ledelsesmæssigt, organisatorisk eller fagligt perspektiv er det imidlertid ikke sikkert, at det, den enkelte gør, er godt nok eller hensigtsmæssigt for organisationen. Vi er af den holdning, at det er organisationens kerneopgave, mission, vision og valgte værdier og strategier, der bestemmer, hvilken version af virkeligheden som skal være retningsgivende og styrende. Men en vigtig forudsætning for, at vi kan påvirke en person eller organisation, vil altid være, at vi anerkender og respekterer personen, og at vi derfra via kommunikation og dialog forsøger at samskabe koordinerede forståelser og nye perspektiver.

OM FORFATTERNE

Carsten Hornstrup

Carsten Hornstrup, ph.d., M.Sc., er partner i joint-action. Han har i mange år arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling ud fra et systemisk og socialkonstruktionistisk perspektiv. Carstens arbejds- og forskningsfelt er ledelse af komplekse opgaver i feltet mellem faglige og organisatoriske søjler og samarbejdet mellem offentlige organisationer og borgerne. I samarbejdet med Aarhus Universitet arbejder han på at afdække de konkrete ledelsesmæssige færdigheder og praksisser, der er afgørende for at skabe sammenhængende velfærdsydelser. Carsten er forfatter og bidragyder til en række bøger og artikler om ledelse i systemisk perspektiv og ledelse af relation koordinering.

carsten@joint-action.dk

Jesper Loehr-Petersen

Jesper Loehr-Petersen er partner og chefkonsulent i MacMann Berg. Han er stifter af MacMann Berg og har i mange år arbejdet med ledelse og organisationsudvikling med afsæt i et systemisk og socialkonstruktionistisk perspektiv. Jesper har en mangeårig baggrund som topleder inden for detailhandel og erhvervsskoleområdet. Han er optaget af at hjælpe virksomheder og organisationer med at udvikle bæredygtige arbejdskulturer der bidrager ansvarligt til vores samfundsudvikling. Jesper samarbejder primært med chefer, ledere og ledergrupper med fokus på at omsætte ambitioner, visioner og strategier til værdiskabende handlinger til gavn for organisationen. Han er forfatter og bidragyder til en række bøger og artikler om ledelse i systemisk perspektiv.

jlp@macmannberg.dk

Thomas Johansen

Thomas Johansen, cand.pæd.& M.Sc., er direktør, partner og chefkonsulent i MacMann Berg. Han har i mange år arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling ud fra et systemisk og socialkonstruktionistisk perspektiv. Som leder og konsulent er Thomas optaget af at skabe bæredygtige organisationer gennem bedre ledelse – og derigennem bidrage til en mere ansvarlig verden. I sit arbejde som konsulent er han optaget af, hvordan samspillet mellem forskning, teori og praksis kan bidrage til effektfulde og værdiskabende udviklings- og forandringsprocesser. Og hvordan insisterende involvering er en forudsætning for skabe ejerskab, fremdrift og tydelige resultater. Thomas er forfatter og bidrager til en række bøger og artikler om ledelse i systemisk perspektiv.

tjo@macmannberg.dk

Jørgen Gjengedal Madsen

Jørgen Gjengedal Madsen er partner og chefkonsulent i MacMann Berg. Han har arbejdet med ledelse og organisationsudvikling i et systemisk og socialkonstruktionistisk perspektiv i over 25 år – både som konsulent, underviser og leder i såvel private som offentlige organisationer. Som erfaren konsulent og underviser er Jørgen optaget af, hvordan insisterende kobling mellem teori og praksis skaber værdi tæt på den organisatoriske hverdag, hvad enten det er i større eller mindre udviklings- og forandringsprocesser, i arbejdet med virksomheders sociale kapital, sygefravær og arbejdsnærvær, værdiskabende møder eller i konflikt(op)løsning. Jørgen er forfatter og bidrager til en række bøger og artikler om ledelse i systemisk perspektiv.

jgm@macmannberg.dk

Thomas Specht

Thomas Specht, cand.mag & post.grad.dipl., er partner og chefkonsulent i MacMann Berg. Han har i mange år arbejdet med ledelses- og organisationsudvikling ud fra et systemisk og socialkonstruktionistisk perspektiv. Som uddannet filosof er Thomas optaget af, hvordan et systemisk perspektiv sætter ledere, professionelle praktikere og teams på alle niveauer i stand til sammen at skabe mening og sammenhæng, træffe kloge beslutninger og agere med etisk omtanke i organisatorisk forandring og kompleksitet.

Herudover er han optaget af, hvordan et systemisk perspektiv kan bygge bro til mere eksistentielle og værdimæssige tilgange i forståelsen af professionel ledelsespraksis og det personlige lederskab. Thomas er forfatter og bidragsyder til en række bøger og artikler om ledelse i systemisk perspektiv. tcs@macmannberg.dk



SYSTEMISK LEDELSE handler om at få øje på muligheder, se problemer som uindfrie drømme og have fokus på, hvordan det sprog, vi bruger, hele tiden er med til at skabe de resultater, vi opnår. Bogen giver indsigt i teorierne bag den systemiske og anerkendende tænkning og er en platform for at forstå ledelse, kommunikation og relationer i organisationer. Ledere får samtidig ideer og inspiration til konkret praksis i form af værdi- og strategiprocesser, gruppe- og teamarbejde, systemisk coaching, konfliktløsning og reflekterende team.

2. udgaven er en opdateret og genskrevet version, der indeholder nye kapitler om konstruktionstanken, organisatorisk anerkendelse, strategi, værdiskabende møder og nye, praksisnære begreber til at forstå og arbejde med spørgsmålstyper i det coachende lederskab.

Bogen er for alle ledere, erfarne såvel som nye (...). Danmark har fået en ny og vigtig bog om ledelse.

Jan Henriksen, børn- og ungedirektør, Middelfart Kommune

Du vil bli påvirket av å lese denne bok. Den burde inngå som pensum alle steder, hvor organisasjons- og ledelsesutvikling foreleses.

Henry Gleditsch Kleive, director, Strategic Partnership Group, Cognizant Technology Solutions

Bogen et stærkt opdateret bidrag til forståelsen af, hvad en interaktiv kerneopgave kalder på af ledelse for at være relevant.

Søren Landkildehus, arbejdsmarkedschef, Holstebro Kommune

WWW.DPF.DK



PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK



DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG

