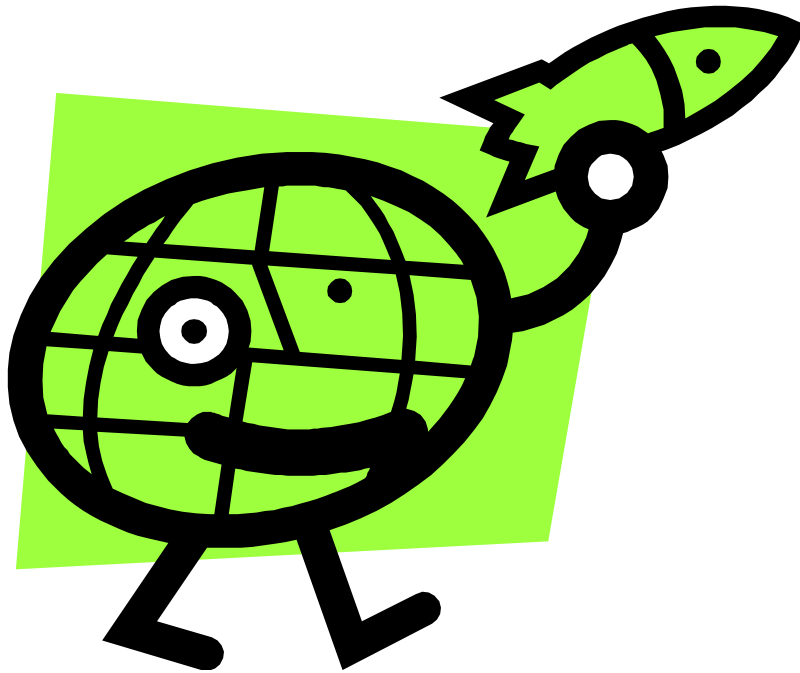


Carsten Hornstrup m.fl. (2018)

SYSTEMISK LEDELSE den refleksive praktiker



Indledning

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.

At anskue noget systemisk vil sige at placere det i en sammenhæng og fastslå dets karakter ud fra relationer.

DEL 1: TANKEVÆRKTØJER

1. Konstruktionstanken

Systemisk ledelse er en ledelsespraksis, som har sine teoretiske og erkendelsesmæssige rødder solidt plantet i konstruktionstanken. Den grundlæggende tanke er her, at verden og virkeligheden ikke er en entydig, objektiv størrelse, men fremstår for os hver især som et resultat af en konstruktionsproces.

Erkendelsesteori - også kaldet epistemologi - handler om, hvorledes vi som bevidste væsener står i et erkendende forhold til verden.

Maturana hører til den erkendelsesteoretiske tradition, vi ofte betegner som konstruktivisme, og Gerken siger at 'alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt konstrueret'. Maturana siger, at mening konstrueres i det autopoietiske system og Gerken at mening konstrueres via sproghandlinger i relationen.

2. Autopoiese

Maturanas grundlæggende tese er, at vi aldrig helt kan forstå verden uden for os selv. 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.

Vi kommunikerer altid og forstår omgivelserne ud fra de indre billeder, vi gennem vores sanseapparat danner af den verden, vi er en del af, og de mennesker, vi omgås.

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. Og det er altid modtageren, der bestemmer budskabet.

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 med at koordinere vore forståelser.

Inspireret af Maturana kan man sige, at alle gør det bedste de kan, ud fra deres eget perspektiv og ud fra deres forståelse af, hvad der er godt i den givne kontekst. Men i et ledelsesmæssigt/organisatorisk perspektiv er det ikke sikkert, at det, den enkelte gør, er godt nok eller hensigtsmæssigt for organisationen.

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 koordinerende forståelser og nye perspektiver.

3. Neutralitet og nysgerrighed

Cecchin siger at 100% neutralitet ikke kan forekomme, men at vores ofte lineære forståelse af sammenhæng mellem årsag og virkning fører til, at vi accepterer visse lineære forklaringer, som om det var tilfældet. Han sætter derfor neutraliteten i parentes og bruger ideen om nysgerrighed som en position, hvorfra vi tilnærmelsesvis kan opnå en form for neutral åbenhed. Gensidig nysgerrighed er en forudsætning for at kunne skabe hypoteser og dermed nye handlemuligheder.

Et andet begreb, som Cecchin introducerer, er begrebet 'uærbødighed'. Et uærbødigt perspektiv vil ofte være at udfordre og vende logikken på hovedet for at bryde en fastlåst forestilling. Det kan fx være med et spørgsmål som: 'Hvad har du gjort som leder for at deine medarbejdere er blevet så gode til ikke at tage ansvar?'

Dominerende historier eller sandheder er et andet fænomen, som kan være med til at fastholde både leder og medarbejdere i en bestemt forståelse.

4. Cirkularitet og forbundethed

Både i Maturanas arbejde med autopoiesis og i Batesons tanker om information og kontekst ses relationen mellem handlinger og personer som cirkulære. I en cirkulær forståelse anskues verden som et komplekst sted, hvor den samme begivenhed kan være årsag til en mangfoldighed af forskellige virkninger. Det står i kontrast til en mere traditionel og lineær opfattelse af verden, hvor man opfatter en serie af hændelser som en kæde af årsager og virkninger.

Von Foerster har en central pointe om, at man ikke kan observere et system uden samtidig at påvirke det system, man observerer. På samme måde siger Niels Bohr, at enhver måling vil påvirke det, vi måler. Når man stikker et termometer ned i en beholder med væske, så vil termometret påvirke temperaturen, som så ændrer sig.

- Første ordens cybernetik er den traditionelle opfattelse af, at et system kan iagttages og dermed beskrives uafhængigt af det system eller den person, der iagttager det.
- Anden ordens cybernetik retter fokus både på det observerende system og på observatøren.

Den systemiske praktikers vigtigste opgave er at lede efter mønstret af relationer, tanker og handlinger, som alle implicerede parter bidrager til og dermed har et medansvar for.

5. Kontekst - at forhandle rammer om kommunikation

Kontekstbegrebet er centralt for forståelsen af systemisk tænkning. Enhver handling eller episode kan kun forstås og dermed tolkes ved at se på den kontekst, handlingen eller episoden udspiller sig i.

Koordination af forståelsen af konteksten skabes gennem sproget. Gennem sproget koordineres historier og forståelser ved at væve fælles mønstre.

I et ledelsesmæssigt perspektiv er det vigtigt kontinuerligt at opridses og minde om konteksten for opgaven og arbejdet - det vil sige at være retningsgivende og bestemmende.

Hos Bateson er tid, sted, og relation vigtige kontekstmarkører. Og i en organisatorisk kontekst er der en række begreber, der er med til at skabe forståelse for, hvad og hvordan vi skal/bør agere.

- Missionen er den beskrevne rammesætning: Hvorfor er vi her?
- Visionen er den beskrevne ambition: Hvorhen?
- Strategiske mål og delmål er de formulerede milepæle - ofte angiver det, hvad virksomheden har valgt at fokusere på at opnå
- Handlungsstrategien
- Værdierne
- Kerneopgaven

Tager vi afsæt i Gerkens socialkonstruktivistiske tilgang - at vi konstruerer vores virkeligheder og verdener gennem sproget - og Maturanas konstruktivistiske tilgang - at vi konstruerer vores forståelser af verden i vores autopoietiske system og forstår verden afhængigt af denne konstruktion - bliver det væsentligt at undersøge, hvordan de organisatoriske begreber forstås af de mennesker, der skal leve og handle ud fra

dem. Udebliver den koordination, vil det være vanskeligt at koordinere handlinger, der fremmer for eksempel missionen, visionen, eller løsning af kerneopgaven.

Hvis der mangler koordination af forståelserne af de organisatoriske kontekstmarkører, vil hver person i organisationen naturligt tilgå opgaverne ud fra deres egen (ukoordinerede) forståelse.

6. Sprog og kommunikation

Sprog og kommunikation har en helt central betydning og plads i systemisk tænkning og praksis. Det skyldes, at koordination af mening og handling sker gennem sproget og vores kommunikation. Gerken tager afsæt i, at det er igennem sproget, at vi frembringer virkeligheden: Sprog skaber virkelighed.

Problemer opstår typisk, når en tradition, kultur eller person tager patent på sandheden og idealiserer en bestemt anskuelse - når vi glemmer, at begreber, ord og sandheder er kulturelle, sociale kunstprodukter.

Gerken vil sige, at det er i relationen, i sproget og i det mikrosociale samspil, at vi former hinanden gennem de kategoriseringer og fortællinger om hinanden, som vi lægger for dagen.

Hvis vi retter opmærksomhed mod adfærd og handlinger, bliver fokus ikke på det, vi er eller ikke er men derimod på det vi gør eller ikke gør. Og det er netop vore handlinger, som vi i praksis har mulighed for at undersøge, ændre på og gøre mere hensigtsmæssige i forhold til den opgave, vi skal løse. I den logik er vi ikke - men vi gør hinanden til dem, vi fremtræder som.

7. Anerkendelse - i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst

I ledelsesmæssig kontekst er anerkendelsesbegrebet blevet introduceret gennem Appreciative Inquiry. Grundtanken i AI er, at når det handler om menneskers udvikling og samspil med hinanden, så er der nogle vigtige forskelle mellem de tekniske videnskabers tilgang til og forståelse af den fysiske verden - og det, der gælder for os mennesker. Som mennesker er vi drevet af mening og vi motiveres, gror og vokser gennem anerkendelse.

AI baserer sig på den centrale antagelse, at undersøgelse og forandring foregår samtidig. Vi får øje på det, vi kigger efter. Og ved at anvende anerkendende udforskende tilgang og fokusere på det, der virker og det vi ønsker, er lederen med til at opbygge en livgivende kultur, der fremmer lysten til gensidig kobling.

AI's skaber - David Cooperrider - har udarbejdet en 5D-model, som man kan anvende:

1. Definition - hvad skal der sættes fokus på?
2. Discovery - hvad sker der, når organisationen fungerer allerbedst? Hvad gør vi allerede godt?
3. Dream - hvordan ser det ud, når det, der fungerer, fylder mere. Hvad er drømmeverdenen?
4. Design - hvordan indrettes organisationen, så drømmen understøttes bedst?
5. Delivery - hvad vil være det første skridt i den ønskede retning?

En anerkendende tilgang bør dog aldrig reduceres til et ensidigt fokus på det positive. Det er afgørende, at vi bliver i stand til at tale om det vigtige (som også kan være det, der ikke lykkes), og at vi taler om det på en anerkendende, fremadrettet og opgavefokuseret og livgivende måde.

Ved at oversætte 'appreciative' med det at 'værd sætte' nskaber vi et primært fokus på det positive og ønsker og drømme, mens vi med begrebet 'at anerkende' anlægger et mere nuanceret fokus, der rækker ud over det positive.

Axel Honneth har en anden betydning af anerkendelsesbegrebet. Det drejer sig for ham om at blive set som en kompetent bidragsyder i det organisatoriske fællesskab. Han skitserer en række minimumsbetingelser, der skal være opfyldt, for at mennesker kan udvikle tre former for positivt selvforhold:

- Selvtillid - udvikler vi i intime og personlige relationer. Honneth kalder det kærlighed.

- Selvrespekt - opnås, når vi føler os ligeværdige. Anerkendelsesformen knytter sig til formaliserede rettigheder.
- Selvværdsættelse - udspiller sig i det sociale rum gennem oplevelse af, at man bidrager positivt til et samfundsfællesskab.

I mange organisationer har man primært taget individperspektivet og derved glemt at sætte den grundlæggende anerkendelse af organisationen og opgaven i forgrunden. Anerkendelse i en organisatorisk kontekst må altid begynde med en anerkendelse af den professionelle kontekst og opgave og det perspektiv må fylde mindst 51%.

8. Følelser og modsætninger i systemisk lys

I en klassisk psykologisk forståelse ses følelser som indre drivkræfter og processer, som vi ikke direkte har adgang til. I en systemisk forståelse ses følelser derimod som egenskaber ved handlinger - som noget, vi gør. Følelser forstås som kommunikation, der udspiller sig i relationerne mellem os.

I et følelsesmæssigt spændingsfelt kan den systemiske teori og praksis hjælpe os til at forstå og arbejde med følelser. Følelser i et systemisk perspektiv kan sammenfattes med følgende karakteristika:

- Følelser er en måde at forbinde sig til og kommunikere med omgivelserne på
- Følelser er relationelle og kontekstuel episodisk organiseret
- Følelser er udtryk for en social og kulturelt tillært og skabt adfærd
- Følelser er udtryk for en underliggende moral, etik og værdisæt.

Ved at se på følelser som en måde at kommunikere på kan vi gå på opdagelse i de bagvedliggende intentioner og værdiforestillinger og dermed møde den eller de personer, som viser følelser i det, der er vigtigt for dem.

Følelser udtrykkes altid i relation til nogen eller noget i en bestemt, praktisk kontekst. Og følelser er - som kulturelt betinget udtryksform - altid tæt koblet til vores underliggende moral, etik og værdisæt.

Cronen og Lang taler om en række moralske operatører, som er med til at afgøre, hvordan handlinger og følelser skal tolkes i den givne kontekst. Det handler om:

- Det obligatoriske - det, man skal og forventes at gøre
- Det forbudte - det man ikke må
- Det tilladte - det man kan
- Det ikke besluttede - det usikre

Oftentimes er følelsesmæssige udbrud forbundet med, at vi oplever, at vores moral bliver tilsidesat eller krænkede.

I håndteringen af følelsesmæssige situationer, hvor der opstår modsætningsforhold, kan det være hensigtsmæssigt at anvende de tre nedenstående principper:

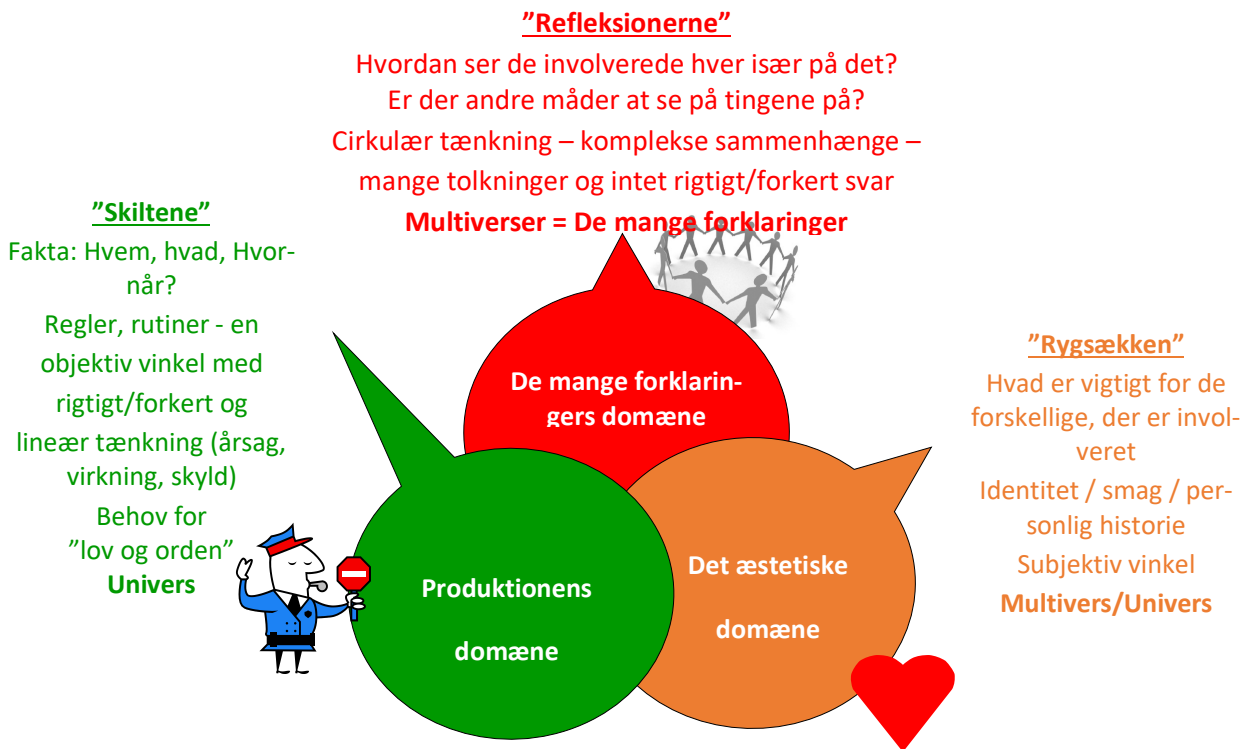
1. At møde. Dvs. at møde mennesker, så de oplever sig som set, hørt og forstået
2. At sætte i perspektiv. Dvs. at se følelsen i en større sammenhæng.
3. At (sam)skabe nye perspektiver. Dvs. i samtalen at samskabe konstruktive og fremadrettede perspektiver, der vil åbne mulighed for, at personen kan komme videre. Konflikter skal opløses og ikke løses. Ved at ændre måden, vi taler om det problematiske, kan vi fjerne forudsætningen for, at konflikten overhovedet er opstået.

9. Domæneteori

En organisation er ikke noget i sig selv. Kun aktørerne i organisationen kan agere og gøre noget. Og her opstår den første udfordring: Hvordan skaber vi den rette balance mellem organisationens mål og det, der driver den enkelte leder eller medarbejder?

At lede bliver i høj grad et spørgsmål om at koordinere de mange forståelser, forventninger og handlinger til gavn for den opgave, som organisationen løser.

Maturanas domæneteori er et bud på, hvordan vi ved at have blik for de tre typer af grundlæggende kommunikative kontekster kan fremme forudsætningerne for at skabe koordinerede forståelser.



Produktionens domæne beskriver den praktiske handlingsorienterede del af hverdagen. På produktionens domæne taler vi om rigtige og forkerte løsninger og tolkninger. Produktionens domæne er desuden karakteriseret ved en kausalitetslogik - det der også kaldes en lineær årsags-virknings-sammenhæng.

I Æstetikens domæne er der fokus på værdier, moral, etik og viden. Som analyseværktøj til at se på mellem menneskelig kommunikation kan æstetikens domæne anvendes til at se på motiverne bag tolkninger og handlinger. I organisationer eller grupper, hvor flere mennesker arbejder sammen, dannes et fælles, æstetisk domæne. En vigtig forudsætning for at kunne skabe eller videreudvikle konstruktive og produktive samarbejdsrelationer er, at man arbejder med at synliggøre de individuelle værdier og normer og skaber fælles normer og værdier.

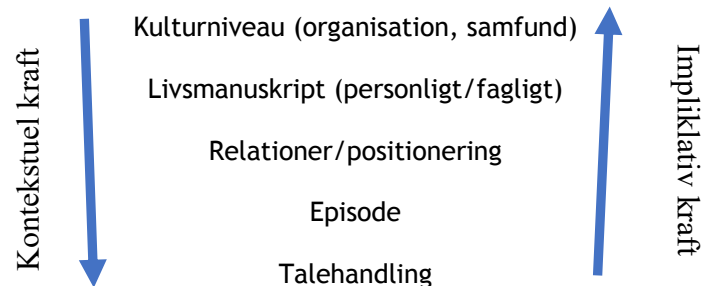
Forklaringernes domæne bliver ofte også kaldt refleksionens eller læringens domæne. I forklaringernes domæne må vi derfor ophæve bindinger til, hvad der er rigtigt og forkert. Mangfoldigheden af forståelser, opfattelser og forklaringer bringes i spil og undersøges, og der opereres med betegnelsen: 'multivers' - at der altid er en ny og anden vinkel på en hvilken som helst historie. En af de centrale kompetencer, der understøtter udfoldelsen af forklaringernes domæne er nysgerrighed.

Domæneteori kan ses som et dialogværktøj, der består af tre forskellige kommunikative rum eller positioner, der opererer ud fra hver sine logikker og fokuseringer. Vi kan blive bevidste om, hvilket domæne som er dominerende, og hvilke vi med fordel kan give mere opmærksomhed.

10. CMM-teorien

Coordinated Management of Meaning (CMM-teorien) er en praktisk kommunikationsteori udviklet af Barnett Pearce og Vernon Cronen.

Pointen er, at vore sprog- og talehandlinger frembringer noget, der har betydning for, hvordan vi relaterer os til hinanden. Kommunikation forstås ud fra CMM-teorien som en todelt størrelse, der indebærer (1) skabelse af mening og (2) koordination af handling.



Talehandling er den mindste eller snævraste kontekst. Det er det, vi konkret siger eller gør.

Episode er udtryk for en given sammenhæng - den konkrete kontekst.

Positioner i relationer. Her sættes fokus på de relationer, der er mellem de implicerede.

Livsmanuskript hentyder til, at hver person har en personlig og professionel historie med sig

Kulturniveauet kan være organisationskultur eller en bredere, samfundsmæssig kultur.

Hierarki-modellen kan fra en praktisk vinkel anskues som en guide for nysgerrighed, der kan anvendes analyserende såvel som proaktivt:

Talehandling. Hvad kan jeg/vi gøre anderledes

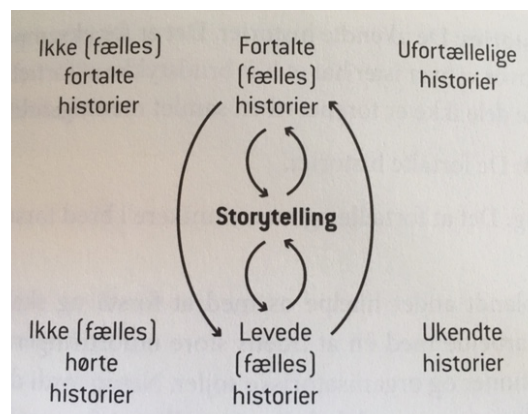
Episode: Hvilke episoder kan etableres for at hjælpe os i retning af det, vi ønsker os?

Relation: Hvilke roller skal etableres eller udvikles på møderne, og hvad betyder det for vore måder at positionere os på over for hinanden på møderne?

Livsmanuskript: På hvilke måder kan vi på møderne understøtte og respektere det, der er vigtigt og har værdi for den enkelte og organisationen?

Kultur: Hvad kendetegner den mødekultur, vi har?

LUUUUT-modellen inviterer os til at udvide feltet for fælles fortællinger:



Modellen tager udgangspunkt i, at den verden, vi lever i og skaber sammen med andre, er skabt via en række fortællinger eller narrativer, som vi bruger, når vi skal orientere os i verden. Betegnelsen kommer fra:

Lived stories: De levede historier i form af vores handlinger, kropssprog og fysiske omgivelser.
 Unheard stories: De ikke-hørte historier - de historier, der fortælleres i et rum, men ikke i et fælles rum
 Untold stories: Som derved bliver til de ikke-fortalte historier i det fælles rum
 Untellable stories: Ikke-fortællelige historier. Det kan være tabuer eller noget, vi ikke kan eller vil fortælle/kommunikere i den givne kontekst
 Unknown stories: De ukendte historier. Det er fx tilfældet i situationer, hvor hvor vi hver især har et lille brudstykke af fortællingen, men de forskellige dele er ikke forenet til en samlet meningsfuld fortælling.
 Told stories: De fortalte historier
 Story Telling: Det at fortælle og kommunikere i bred forstand.

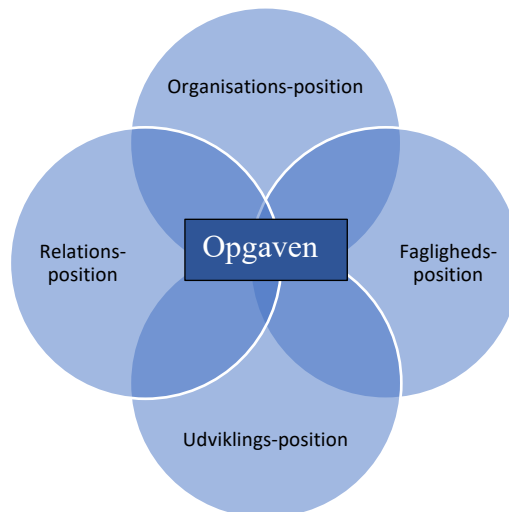
Nysgerrigheden på andre faggrupper og afdelinger er med til at øge samspillet og ikke mindst kvaliteten i samspillet.

11. Ledelse som positioner i relationer - en reflektiv forståelse af ledelsespraksis

Når vi vælger at se ledelse som positioner og positioneringer i stedet for den klassiske betegnelse som ledelsesroller, skal det netop ses i forlængelse af vægtingen af sproget som et centralt ledelsesredskab.

Når vi ændrer begreber som ledelse, organisation og kommunikation til ledende, organiserende og kommunikerende, skaber vi samtidig begreber med en mere dynamisk og processuel organisationsforståelse. I en systemisk optik giver det meget lidt mening at se ledelsesopgaven som opdelt opgaver og dermed opdelt roller. At arbejde som leder er at være i en konstant positioneringsproces. Foruden lederens egen mere eller mindre bevidste positionering af andre vil medarbejdere, kolleger og samarbejdspartnere ligeledes positionere lederen.

Ved at vælge betegnelsen ledelsesposition i stedet for lederroller sætter vi fokus på systemisk ledelse som en reflektiv disciplin. Forfatterne har valgt at arbejde med 4 overordnede positioner:



De 4 ledelsespositioner giver et samlet overblik, men ingen af positionerne kan ses som uafhængige af de andre.

Position	Fokus
Organisation	Visioner og strategier Love, regler, overenskomster Økonomi og ressourcer
Faglighed	Faglige mål og faglig udvikling Kvalitet og kvalitetsudvikling Planlægning Produktudvikling

Relationer	Samarbejde Information (internt og eksternt) Rekruttering Organisationskultur Arbejds miljø og trivsel
Udvikling	Udvikle personer og grupper Personlig og faglig udvikling Videndeling Innovation

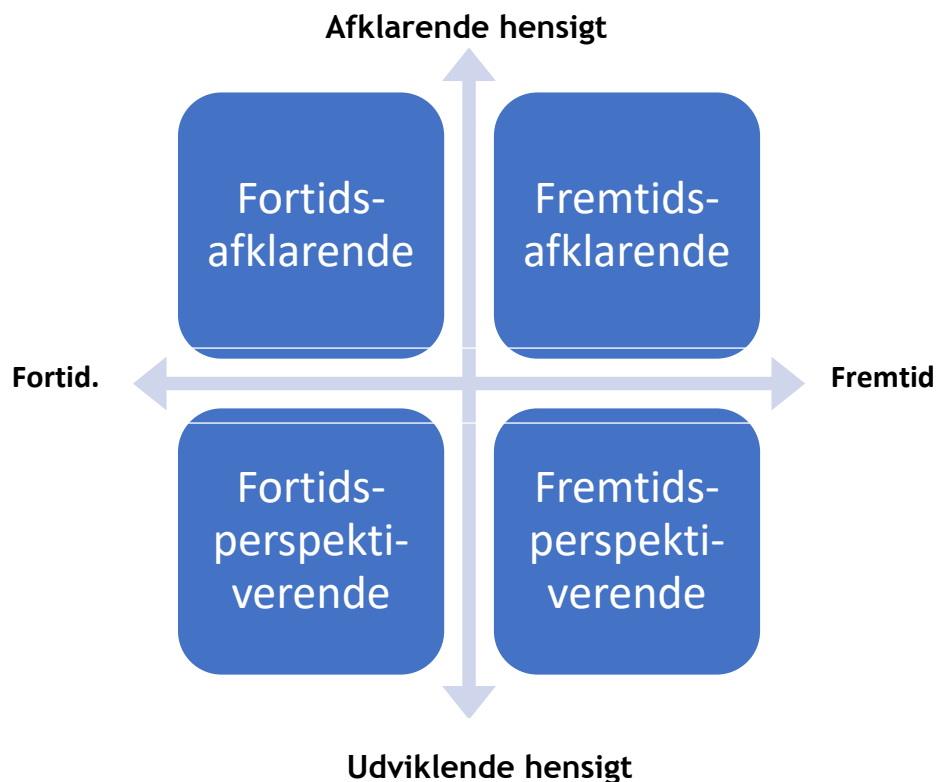
Det hensigtsmæssige ved at anvende forskellige positioner, der er gensidigt afhængige, er, at det giver mulighed for at se på opgaverne med forskellige optikker.

12. Spørgsmålstyper

I systemisk teori og praksis er sproget i centrum. Når sproget er i centrum, bliver det at stille spørgsmål et af lederens vigtigste værktøjer. En væsentlig inspirationskilde finder vi hos Karl Tomm.

Lederen vil oftest have kendskab til en sag, der skal stilles spørgsmål til. Ved at indbygge det, vi kalder metaniveau i modellen vil vi gøre lederen opmærksom på, at det er vigtigt hele tiden at være bevidst om, hvordan den forforståelse påvirker de spørgsmål, lederen vælger at stille.

Modellen bygger på 2 dimensioner: (1) hensigten med spørgsmålene, som kan være enten afklarende eller udviklende og (2) Tidsdimensionen, hvor spørgsmålene kan være enten rettet mod fortid og nutid eller mod nutid og fremtid.



Vi skelner mellem (1) sagsspørgsmål og (2) metaspørgsmål.

Sagsspørgsmålene har til hensigt at afdække forskellige aspekter ved sagen. Vi kalder dem:

Situationsafklarende = rettet mod at skabe gensidig afklaring for de involverede omkring sagen - hvad, hvem, hvornår osv.

Perspektiverende = rettet mod at udvide, udvikle og perspektivere medarbejderens forståelse af sagen

Mulighedsskabende = rettet mod at skabe nye idéer og muligheder ift sagen

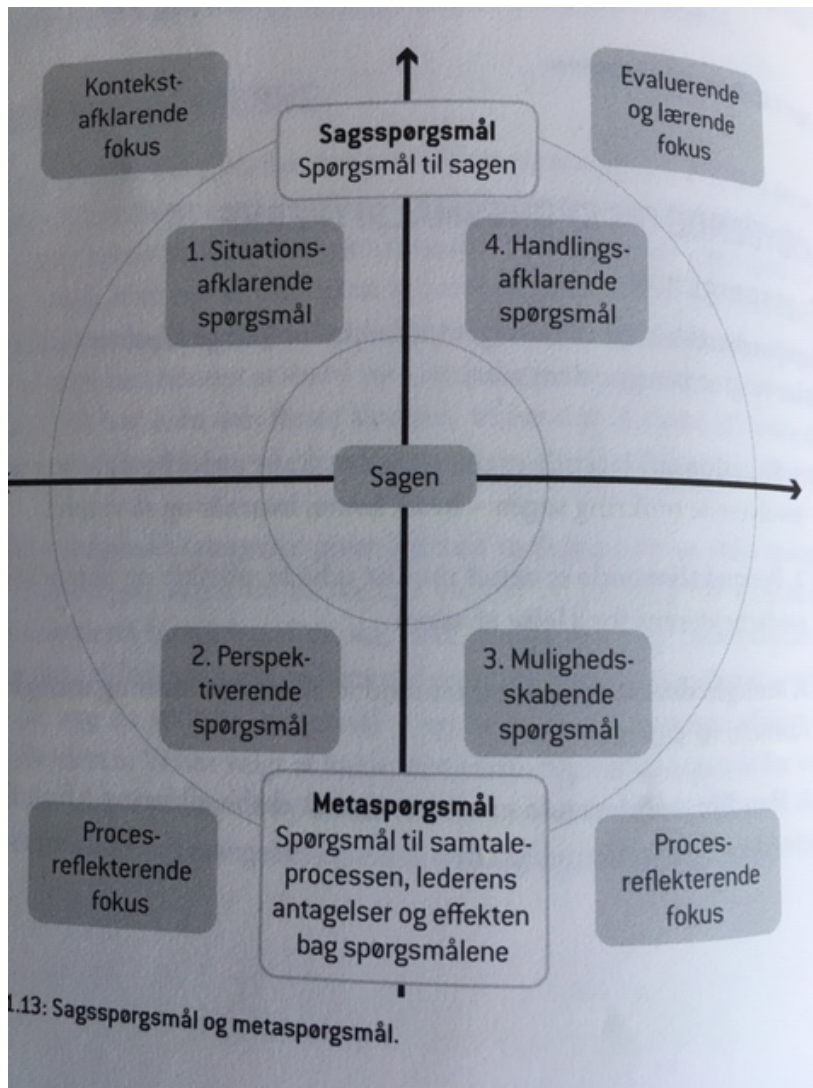
Handlingsafklarende = rettet mod at skabe afklaring ift. nye idéer og handlemuligheder.

De fire metaspørgsmålstyper kan sammenfattes i 3 fokuseringer:

Kontekstafklarende = rettet mod at skabe afklaring af de overordnede rammer for samtalen så som tid, rolle og etik

Procesreflekterende = en reflektiv position, hvor lederen har opmærksomhed på sin egen forforståelse og dens indflydelse på spørgsmålene og på effekten af de stillede spørgsmål i samtaleprocessen

Evaluerende og lærende fokus



De situationsafklarende spørgsmål anvendes for at give leder og medarbejder et klart, koordineret billede af emnet.

Perspektiverende og mulighedsskabende spørgsmål bygger på de samme, grundlæggende, cirkulære systemiske tanker og principper.

Cronen og Lang beskriver en række typer af perspektiverende og mulighedsskabende spørgsmål:

- **Uddybende spørgsmål.** Ved at fokusere og uddybe forskellige aspekter af personens oplevelser, idéer og drømme kan man skabe en meget mere nuanceret indsigt og gensidig forståelse.
- **Relationelle spørgsmål.** De er med til at synliggøre den centrale, systemiske pointe, at alt det, vi foretager os, det, vi oplever og forstår, altid sker i relation til andre personer eller grupper.
- **Positionerende spørgsmål.** De inviterer til at se sagen fra andre personer og grupperes vinkel.
- **Billedskabende spørgsmål.** Virker befriende og kreativt fremmende - kan være med til at løsne op for fastlåste positioner.
- **Uærbødige = normændrende spørgsmål.** De skubber, vrider, vender og provokerer de vante tanker og forestillinger.

	Perspektiverende	Mulighedsskabende
Sagsspørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor er det vigtigt for dit at tale om? • Hvis du skulle svare som fagperson/leder/medarbejder, hvad ville du svare? • Hvad er den oftest og den mindst fortalte historie om.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis vi mødtes om xx uger, hvad vil det så være vigtigt, at der er sket? • Hvilke ønsker har du til NN som henholdsvis fagperson, leder og medarbejder? • Hvilke historier vil du gerne have er mere/mindre tydelige i fremtiden?
Relationelle	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem oplever sig mest påvirket af NN's handlinger? • Hvordan håndterer I uenighed/succes i jeres gruppe? • Hvilke sammenhænge og forskelle kan du nu se på tværs af de forskellige historier? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad håber/ønsker du, at NN vil gøre mere/mindre af i fremtiden? • Hvordan kan I blive endnu bedre til at håndtere uenigheder og succes fremover? • Hvilke nye sammenhænge vil det være godt at (videre)udvikle?
Positionerende	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis du skulle se sagen fra dine kollegers position, hvad ville du så tilføje? • Hvilke stemmer/personer bliver sjældent hørt i jeres gruppe/organisation? Hvad ville de sige, hvis... • Hvilken/hvilke positioner eller personer har vi endnu ikke hørt - og hvad ville de sige? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad ønsker dine kolleger af dig i fremtiden? • Hvilke personer/stemmer kunne få mere/mindre plads i fremtiden - og med hvilken effekt? • Hvis I får nye kolleger i den næste tid, hvad håber du så, at de fortæller om dit bidrag til organisationen?
Billedskabende	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis du skulle beskrive din organisation, som et metafor, hvordan vil det så lyde? • Hvis jeg skulle tage et billede af dit team - som ville fange essensen af jeres styrker - hvad ville billedet så vise? • Hvis du skulle male et billede af jeres organisation, hvilken stilart ville du så vælge? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis du skulle beskrive din organisation som en metafor, hvordan vil det så lyde? • Hvem håber du vil se/opdage billedet - og hvad hæfter de sig ved? • Hvis du kunne vælge en kunstner til at male jeres organisation, hvem ville du så vælge - og hvordan ville billedet se ud?
Uærbødig	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis du skulle opgive tanken om at(en person, der fastholder en bestemt løsning eller idé)? • Hvad er det bedste ved at have det problem? • Hvordan er du blevet så god til at skabe udfordringer/problemer for dig selv? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis der skete et mirakel? • Hvordan vil det se ud, hvis problemet i morgen mirakuløst er forsvundet? • Hvordan kan du skabe endnu flere problemer i fremtiden?

De handlingsafklarende spørgsmål vil typisk falde sidst i samtalen. Formålet er at hjælpe medarbejderen til at skabe overblik over de elementer, som er udfoldet i samtalen.

Formålet med metaspørgsmålene er at tilføje den refleksive position, som man kan kalde 'en samtale om samtalen'. Metaspørgsmålene har fokus rettet mod selve samtaleprocessen og samtalens kontekst snarere end den indholdsmæssige fokusering, der ligger i sagsspørgsmålene.

DEL 2: SYSTEMISK. PRAKSIS

Bogens 2. del indeholder konkrete handleværktøjer. Ikke én handlemåde er alene udtryk for den systemiske måde at arbejde på. Det handler i langt højere grad om at anlægge et systemisk helhedsperspektiv.

Med sit fokus på kommunikation, relation, mening og proces tilbyder den systemiske tilgang grundforudsætningerne for at forstå vigtigheden af at involvere medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere i inngangsskabende processer.

13. Strategi - planer, aktører og processer

Henry Mintzbert opererer med forskellige strategi-skoler:

- Strategi som plan - en retrospektiv tilgang, hvor vi planlægger fremad med afsæt i fortiden.
- Strategi som mønster (pattern) - det vil sige det mønster, som viser sig i vores daglige praksis og handlinger
- Strategi som trick (ploy) - vi siger ét og gør noget andet - har en skjult dagsorden
- Strategi som position. Positioneringen handler typisk om, at virksomheden er førende inden for sit felt.
- Strategi som perspektiv. Det er en strategitilgang, der handler om, hvor organisationen skal bevæge sig hen.

Skal vi lykkes med at skabe de ønskede resultater, må vi arbejde med afsæt i organisationens mission, vision og formulerede mål.

Forud for en strategiproces kan det være klogt at lave en analyse af 'rigets tilstand'. SUMO-modellen er en systemisk videreudvikling af SWOT-modellen. Når man har defineret sin kerneopgave så præcist som muligt skal man kortlægge: (1) Styrker, (2) Udviklingsområder, (3) Muligheder og (4) Udfordringer.

Backcastingmodellen er en effektiv metode til at skabe hukommelse om den fremtid, vi ønsker at skabe. Det er vore forestillinger om fremtiden, der skaber vores handlinger i nutiden. Modellen indeholder følgende trin:

- Udfold og beskriv den attraktive fremtidssituation så præcist som muligt
- Hvilke afgørende tiltag, beslutninger og handlinger foretog I jer undervejs?
- Hvilke betydende interne og eksterne barrierer mødte I undervejs?
- Hvilken intern og ekstern støtte fik I undervejs.

En væsentlig forudsætning for at arbejde med visioner og værdier er, at både ledere og medarbejdere kan se forbindelsen mellem visionerne og deres egen praksis. Hvis man ønsker, at alle i organisationen skal kunne forbinde visionerne med deres egen professionelle praksis, position og job, er det en forudsætning, at alle også får mulighed for at drøfte og bearbejde værdierne og visionerne.

Man kan vælge at involvere alle eller en stor del af medarbejderne i selve visions- eller strategi-processen. Man kan også give medarbejderne mulighed for at forholde sig til og bearbejde de i forvejen formulerede visioner, strategier og mål.

14. Værdiskabende møder

Møder fylder i enhver leder og medarbejders kalender. De fylder faktisk rigtig meget... Vi er opflasket med en mødekultur, hvor få siger meget og mange meget lidt.

I DO ART er en 5-trins huskeliste, der gør det tydeligt, hvorfor vi er her, hvad der skal komme ud af det og hvordan vi kan arbejde med det:

- Intention: Hvad er formålet med mødet?
- Desired Outcome: Hvad er de ønskede effekter efter mødet?
- Agenda: Hvad bliver i ovenstående lys så dagens program?
- Rules, roles and responsibilities: Hvad er spillereglerne og hvem er ansvarlig for hvad undervejs og bagefter?
- Time: Hvad er tidsrammen for mødet og processen?

Mødets indhold og processer er to sider af samme sag, som gensidigt skaber hinanden. Derfor får procesledelsen eller faciliteringen afgørende betydning for det resultat og den værdi, som mødet skaber.

At facilitere handler om at fremme mødets resultat ved at tage bevidst hånd om processen. Mødefacitering handler om:

- Mødefacitering - det ønskede resultat af mødet. Deltagerne skal opleve tydeligt fokus på, hvor vi skal hen.
- Klar kontekst. Brug I DO ART til at tydeliggøre konteksten for mødet.
- Dagsorden. Præciser de enkelte dagsordenspunkter - hvad er til debat, til orientering, til beslutning eller til udvikling?
- Aktivere og involvere. Veksl mellem plenum, gruppearbejde, to-og-to-refleksioner, ene-refleksioner i stilhed m.m.
- 51/49. Husk balancen mellem organisation og individ. Det handler om at opretholde balancen, sådan at organisationen er højeste kontekst men at der alligevel er plads til individerne.
- Positionering. Mødefacilitatoren kan skifte position mange gange undervejs på mødet - afhængig af, hvad opgaven kalder på.
- Koordinere mening og handling. Mange møder ender uforpligtende. Spørg: 'Hvad gør vi så i praksis herfra?'
- Time-out. Time-out undervejs i mødet kan hjælpe til at fastholde fokus og finde ud af, om vi er på rette vej.

Når det drejer sig om møder med mange deltagere, kan mødefacitering være svært. Harrison Owen har 'opfundet' 'Open Space' - ud fra erfaringer med stormøder, hvor det viste sig, at deltagerne havde rykket sig allermost i kaffepauserne, hvor de selv kunne vælge, hvem de ville tale med og om hvad.

Open-space-designet bygger på principperne:

- De, der end måtte deltage, er de rette personer
- Hvad der så end sker, så er det det eneste, som kunne være sket
- Det starter, når tiden er inde.
- Når det er slut, så er det slut.
- Lov: De to fødders lov.

De to fødders lov betyder, at hvis man som deltager kommer i en situation, hvor man ikke lærer noget eller ikke kan bidrage med noget, så bruger man sine to fødder og bevæger sig et sted hen, hvor man kan være mere produktiv.

En Open Space proces kan designes sådan:

1. Præsenter det overordnede tema
2. Deltagerne skal nu i mindre grupper finde frem til undertemaer og formulere åbne, fremadrettede spørgsmål
3. De, der har formuleret spørgsmålene, er workshopholdere
4. Deltagerne skal nu med de to fødders lov gå hen til den workshop, de finder mest interessant og den, de kan bidrage mest med. Man bliver så længe, man kan bidrage eller lære. Derefter går man videre til andre workshops.
5. Hver workshop-holder fastholder bidragene fra deltagerne i et mindmap på en flip-over
6. Alle deltagerne samles til sidst og får smagsprøver på de bedste idéer fra de enkelte workshops.

15. Teams og grupper

Når der i stigende omfang gøres brug af team- og gruppeorganisering, er de typiske argumenter fra organisationens perspektiv et ønske om højere agilitet og effektivitet. Der tales for eksempel om high performance teams og om high impact teams.

Et team kan defineres som

- Et antal individer, som er afhængige af hinanden i udførelsen af fælles og individuelle opgaver
- Medlemmerne har derfor et behov for et tæt samarbejde om opgaverne
- Høj grad af fælles ansvar for opgaveløsningen
- Medlemmerne har hyppig formel og uformel kommunikation
- Medlemmerne har brug for stor gensidig tillid for at kunne fungere.

Det er nok kun en mindre del af de etablerede teams i danske organisationer, der reelt er teams. I langt de fleste tilfælde er der snarere tale om grupper.

	Løs koblet gruppe	Tæt koblet gruppe	Team
Opgave	Fortrinsvis individuelle	Individuelle og fælles	Fortrinsvis fælles
Ansvar	Fortrinsvis individuelle	Individuelle og fælles	Fortrinsvis fælles
Information/ kommunikation	Nogen gensidig	Betydelig gensidig	Meget gensidig
Samarbejde	Lidt	Noget	Meget
Gensidig afhængighed	Lav	Nogen	Høj

Mange ledere og medarbejdere oplever, hvordan grupper og teams løber ind i samarbejdsproblemer. De skyldes typisk, at de forskellige medarbejdere og ledere har forskellige forventninger til og forståelse af, hvad det vil sige at være en gruppe eller et team. Teams skal etableres, når og kun når det er den mest hensigtsmæssige måde at løse opgaverne på.

Teamets rammer bør altid afklares:

- Den konkrete opgave eller opgaveportefølje, der skal løses
- De praktiske og ressourcemæssige rammer
- Ansvarsfordelingen mellem team og leder
- Løbende udvikling af teamet
- Mulighed for coaching og støtte til teamet.

Når et team skal etableres, er det lederens hovedopgave at sikre, at der bliver sat fokus på teamets evne til at lykkes som team.

Buche har formuleret følgende pointer, som bør overvejes ved etablering af teams eller grupper:

- De fleste team- eller gruppemedlemmer identificerer sig ikke med teamet/gruppen.
- Meningsskabelse sker med udgangspunkt i individet - ikke i gruppen/teamet.

Etablerede postidentitetsgrupper har udviklet en fælles social identitet. Det betyder, at de fleste medlemmer identificerer sig med teamet og at teamets mål, opgaveløsning og interne processer ift. at arbejde hen mod målet har førsteprioritet.

I forbindelse med både opstart og løbende udvikling af team/grupper vil det i mange tilfælde være godt at bruge en anerkendende intervention efter følgende principper:

- De bedste erfaringer og ønsker
- Udforskende dialog
- Afgrænsning af fælles mål og visioner
- Værdsættende respons/feed-back.

Ved at opspore succeser - både store og små - kan man generere læring af det, teamet allerede lykkes med. Det kan ske via følgende spørgsmål:

- Hvad har fungeret godt indtil nu?
- Hvilke forhold i jeres måde at organisere jer på, har været fremmede for den gode opgaveløsning?
- Hvad er det vigtigste, I skal huske i fremtiden?
- Hvad kan udvikles i jeres team, så I i fremtiden kan løse opgaverne optimalt?
- Hvad kan I gøre mindre af i fremtiden, så I frigør ressourcer til nye opgaver?
- Er der noget, der skal afvikles, som I ikke behøver at gøre mere?

Tuckmann har udviklet en model for, hvordan teams udvikler sig:

- Forming-fasen - teamet mødes
- Storming-fasen - afklaring af konflikter
- Norming-fasen - konsensus opstår
- Performing-fasen - det højtydende team

Når et højtydende team somme tider har uhensigtsmæssig meget fokus på egen opgaveløsning, kan årsagen være, at de ikke har fået hjælp til at se sig selv i en større sammenhæng.

En vigtig forudsætning for at koordinere gruppens handlinger er en fælles afklaring og løbende vurdering af de kvalitetsmæssige mål for gruppens arbejde.

For lederen handler det om - via samtaler og interviews - at støtte og hjælpe teamet og de enkelte medlemmer med at udfylde de jobmæssige rammer.

16. Organisatorisk involvering via reflekterende team

Som involverende arbejdsform er reflekterende teams et vigtigt redskab i arbejdet med systemisk ledelse og organisationsudvikling. Lederen er såkaldt game-master - det vil sige, at hun styrer samtaleprocesserne og inviterer teamet på banen. Det afgørende for processen er, at det reflekterende team får en konstruktiv og præcis rolle. Og så skal det være fuldkommen klart, om det reflekterende team skal være (1) observerende eller (2) have en aktiv rolle.

Når man arbejder med reflekterende teams kan det være hensigtsmæssigt at overholde følgende spille-regler:

- Fokus på opgaven
- Fortrolighed og åbenhed - baseret på gensidig tillid
- Anerkendelse - en anerkendende tilgang med troen på de gode intentioner
- Engagement - at alle er forpligtede til aktivt at involvere sig
- Tid til at tale og tid til at lytte - der er aftalt rammer for tale- og lyttetid
- Præcisering af opgaven
- Refleksionerne er et tilbud!

Reflekterende teams findes i et hav af varianter - som reflekterende team i en samtale mellem en leder og en medarbejder fx som:

- Hjælpeteam for lederen - det reflekterende team har fokus på lederen, der kan bruge teamet som sin tænketank
- Idé- og løsningsgenererende team, hvor teamet præsenterer deres bud på idéer og løsningsforslag som idéer og åbne hypoteser
- Konkluderende team, hvor teamet går i metaposition og stiller handlingsafklarende/evaluerende spørgsmål
- Kreativt team - særlig velegnet, når man står over for nye opgaver - hvor teamet fx kan have til opgave at være uærbødigt
- Metafor-genererende team. Som leder arbejder man med sproget og her kan det være værdifuldt at arbejde med metaforer.
- Dialogfokuseret team. Teamet har fokus på dialogen mellem leder og medarbejder - man kan sige, at teamet ser på dialogen fra en vis distance

- Et (tavs) observerende team. Fx i tilfælde af emner, der er særlig følsomme for medarbejderen eller hvis der er modsætninger/konflikter i en medarbejdergruppe
- Teamrefleksioner. Her får teamet en mere aktiv rolle, fordi: (1) det aktiverer i højere grad teams ressourcer, (2) det giver mere dynamik i samtalen, (3) det kan være rart for medarbejderen, at der er længere pauser til at indtage en observerende og reflekterende position og /4) teamet er ofte en del af sagen eller står i en lignende situation.
- Det interviewede team. En anden variant er, at lederen - i stedet for at interviewe medarbejderen - interviewer det reflekterende team (efter at konteksten er afklaret). Det giver medarbejderen stor frihed til at indtage en aktiv lytteposition.
- Indbygget reflekterende team. I et indbygget reflekterende team indtager alle på skift en reflekterende observatørposition og en aktiv rolle. En stærk arbejdsform i situationer, hvor man foretrækker princippet om, at én taler mens de andre er aktive lyttere (fremfor en helt fri dialog).
- Flere teams i teamet. Man kan også vælge at kombinere de forskellige teamformer. Ved at opdele teamet i mindre teams, som får hver sin opgave, kan man på samme tid få flere positioner i spil.

17. Konfliktopløsning og vigtige samtaler

Med konfliktopløsning menes, at man ved at bringe de konfliktende parter i samme rum og undersøge sammenhænge, forskelle og ligheder. Med vigtige samtaler menes, at lederen har et særligt ansvar for at tage hånd om de uoverensstemmelser, der har potentiale til at eskalere.

Peter Lang siger at: 'konflikten er ikke konflikten, men måden vi taler om konflikten'. Ledelsesopgaven handler om at være med til at skabe en koordineret forståelse mellem de personer, der har en konflikt.

Konflikter er ofte kendetegnet ved et fravær af koordinerende meninger, forståelser og antagelser. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at anvende en anerkendende tilgang, domæneteorien og CMM-teorien.

I systemisk lys kan konflikter ses som udtryk for forskellige dilemmaer:

- Vi er autopoietiske, selvrefererende systemer
- Sprogets grænser er den fælles verdens grænse
- I konfliktsituationer har vi en tendens til at dyrke den smalle historie
- Konflikten udspilles i forskellige rum - som ofte ikke mødes
- I konfliktsituationer bruger vi ofte et underskudsprog (som fokuserer på fejl og mangler hos den anden)

18. Ledelsesbaseret coaching

Det er coachens/lederens opgave at styre og lede samtalen på en måde, der sikrer, at medarbejderen får mulighed for at rejse rundt om de forskellige perspektiver ved sagen.

Et af coachens allervigtigste værktøjer er at kunne stille de spørgsmål, der hjælper medarbejderen videre i den ønskede retning.

Systemisk coaching tager udgangspunkt i, at organisationer opfattes som et system af personer i relationer. Centralt for den systemiske leder er at anvende coaching og coachende tilgang som et vigtigt værktøj til både at skabe refleksion og læring og til at udvikle koordinerende handlinger.

Vi kan se to vigtige dilemmaer, som er medvirkende til, at ledere ikke anvender coaching i særlig stor udstrækning:

- Mange ledere har samme faglige baggrund som deres medarbejdere. I både lederens og medarbejdernes forståelse bliver det derfor lederen, der har svaret på de fleste spørgsmål.
- Et er, at man som leder kan se idéen og det brugbare i at stille flere spørgsmål og give færre svar. Noget andet er at gøre det i en travl hverdag..

En coachende ledelsespraksis handler om at anvende de daglige dialoger, møder m.m. til at stille nogle få, men velvalgte spørgsmål, der sætter refleksionerne i gang.

Et væsentligt udgangspunkt ved systemisk coaching er, at man som leder skal skabe et rum, der både er resultatorienteret på medarbejderens vegne, og som på samme tid anvender egen viden og erfaringer på en konstruktiv måde.

En variant af coaching er teamcoaching. Hvor der i den almindelige coaching er fokus på individet, er der i teamcoaching fokus på gruppen/teamet - på dets udfordringer og indbyrdes relationer.

En etisk ramme for den systemiske coaching kan være:

- Medarbejderens udfordringer og handlinger er logiske og fornuftige - set ud fra medarbejderens perspektiv
- Det, som medarbejderen fokuserer på, bliver medarbejderens virkelighed
- Problemer udfolder sig i sproget og i relationen mellem mennesker; de er sociale konstruktioner
- Lederen/coachen og medarbejderen behøver ikke at forstå hele årsagen til problemet for at kunne hjælpe med at opløse eller håndtere det
- Adskillelse mellem person og problem kan være en vigtig forudsætning for at få medarbejderen til at handle

Hvis medarbejderen oplever at blive mødt med anerkendelse og nysgerrighed, vil det skabe grundlag for en konstruktiv proces.

Det mest markante særtræk ved systemisk coaching er opmærksomheden på relationer.

Med udgangspunkt i Karl Tomms spørgemodell kan en coachsamtale struktureres sådan:

1. Kontekstafklaring: Etikken, processen, tid og roller samt afklaring af mål og rammer.
2. Situationsafklarende spørgsmål - afdækning af problemstilling og udfordring
3. Perspektiverende spørgsmål - udforskning af relationer og sammenhænge
4. Mulighedsskabende spørgsmål: Nye idéer og perspektiver
5. Handlingsafklarende spørgsmål - afklaring af handlinger og initiativer
6. Evaluering og feed-back til coach.

Fra et systemisk perspektiv kan vi ikke etablere et magtfrit rum. Derfor assymetrien italesættes. Ved at gøre den formelle magt-ubalance til en del af præmissen for coachingsamtalen, så betyder det, at lederen (og medarbejderen) hele tiden må forholde sig til magtaspektet.

2020 04 15 © spm