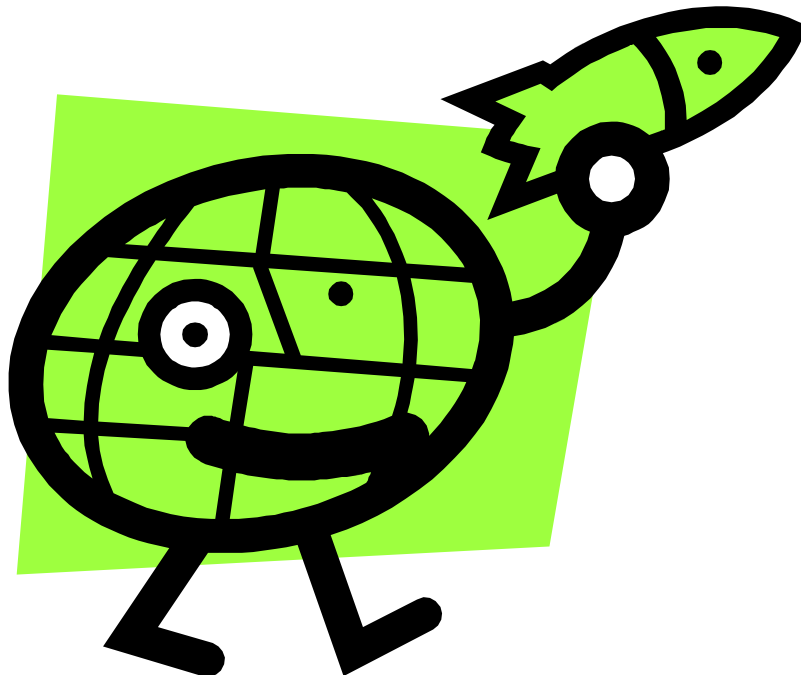


Thorkil Molly-Søholm, Nikolaj Stegeager & Søren Willert (red)
(2012)

SYSTEMISK LEDELSE



DEL 1: Introduktion til systemisk ledelse

1. Den systemiske familie af idéer - et mulighedsfelt for ledere

Bogen udspringer af forfatterens ønske om, at der skal blive bedrevet endnu mere og endnu bedre systemisk inspireret ledelse i Danmark. Systemisk ledelse er udtryk for et paradigmatisk skift i grundtænkning - en modsætning til en positivistisk inspireret grundtænkning:

Ledelse baseret på positivistisk verdenssyn	Ledelse baseret på systemisk verdensanskuelse
<ul style="list-style-type: none"> Lederen kan anskue verden objektivt Lederen kan afdække universel gyldig viden Lederen kan analysere verden med en lineær årsagsvirknings-tænkning Lederen ses som en ekspert 	<ul style="list-style-type: none"> Lederen ser alt fra sit eget perspektiv Viden skabes i den kontekst, som det bruges i Lederen skal kunne veksle mellem lineær og cirkulær tænkning Lederen er en ikke-ekspert, der med nysgerrighed, spørgsmål og procesledelse samskaber forståelser og løsninger i konkrete kontekster.

Det systemiske teorifelt er blevet til en kompleks samling af idéer og metoder, der tæller både den klassiske systemteori, socialkonstruktionismen, den operative konstruktivisme og narrativ teori. Sådan har det ikke altid været, men i dag er den systemiske tilgang i forhold til ledelse, HR, proceskonsultation, grundlæggende ledelseskommunikation, supervision og coaching blevet main-stream.

I takt med udviklingen har der vist sig to markante tendenser:

- Den filosofisk skolede systemiske teoretiker er blevet til en pragmatisk eklektisk praktiker
- En ureflekteret brug af metoder og tanker fra andre forskellige teorier.

Det er positivt, at mange mennesker får glæde af de systemiske metoder, men der er en risiko for, at ledere kun anvender systemiske metoder men ikke tager livtag med de systemiske teorier og idéer.

2. Systemisk ledelse i praksis - en empirisk undersøgelse

En empirisk undersøgelse peger på, at den systemiske tilgang har følgende betydning for lederes ledelsesforståelse og praksis:

- En professionalisering af ledelsesrollen. Lederne er blevet reflekterende praktikere, der er i stand til løbende at reflektere over egen praksis og handlemuligheder
- Ledelse som et kommunikativt fænomen, der skabes i de enkelte situationer, relationer og kontekster. Det at være leder, er altid "at blive til som leder i en kontekst". Systemisk ledelse er at være ekstremt bevidst om, hvilken kontekst tingene indgår i. Man kan selv være med til at skabe konteksten - men man er også nødt til at fange, hvad konteksten er i den konkrete situation. Et gennemgående tema er, at lederen baserer sin ledelse på en ikke-ekspertforståelse og en ikke-kontrolbaseret tilgang.
- En relationel magtforståelse - magt som evnen til at samkonstruere forståelser, løsninger og handlinger. En særdeles interessant konsekvens af, at lederen baserer deres praksis og selvforståelse på de systemiske tanker, er, at de forlader idéen om magt som noget, der er knyttet til lederens position - en forståelse, der medfører, at lederens arbejde baseres sig på kontrol, forudsigelse og instruktion. Beslutninger, der er truffet af lederen alene imod organisationens andre medlemmer er udtryk for afmagt: Lederen har ikke magtet at facilitere meningsgæbelse hos medarbejderne omkring forandringen. Det betyder ikke, at lederen skal overlade alle centrale spørgsmål til medarbejderne, men at lederen skal samskabe principper og standarder for opgaveløsningerne og herefter indtage en position af tillid for at muliggøre medarbejdernes ansvar.
- Procesledelse. Procesledelse er evnen til at have det ene øje på problemet og det andet øje på processen. De systemiske begreber er multiversbegrebet, ikke-ekspert-positionen, cirkularitetsbegrebet og relationstænkningen. Lederrollen kommer til at dreje sig om at være en procesmester.

- Læringskabende ledelse. Ovenstående beskrivelser af ledernes arbejde illustrerer en tilgang til ledelse, hvor det er en afgørende ledelsesaktivitet at skabe reflektive, læringskabende processer, der øger medarbejdernes reflektive kompetencer såvel som deres handlemuligheder.
- Sproget som det centrale ledelsesredskab - brugen af sprogets skabende kraft. I den systemiske forståelse ses sproget som grundlaget for menings- og relationsskabelse. Modstand i systemisk tænkning er ikke udtryk for et stort problem, men udtryk for en stor energi. Ved at betragte modstanden som noget godt (energi) i stedet for noget skidt (magtkampe), skabes en anden relation mellem leder og medarbejder, hvor begge får andre handlemuligheder og dermed skabes en ny fælles virkelighed.
- Systemledelse - ledelse i og af systemer. Lederne ser organisationen som et dynamisk netværk af relationer, hvilket medfører, at enhver afgrænsning af organisationen forstås som en konstruktion, eller rettere en rekonstruktion

Retning-rammer-råderum og relationer er et brugbart begrebsset til at definere de komplekse karakteristika, som ledelse af en større arbejdsgruppe/organisation repræsenterer.

De systemiske idéer kan hjælpe ledere til at definere ledelse som et fag. For ledere er kontekstbegrebet centralt for at forstå sig selv og ledelsesfaget på et komplekst grundlag. Særligt bruges begrebet samkonstruktion til at forstå magt i en relationel optik. Lederne bruger sproget til at skabe mening i det større system af relationer, som de agerer i. Her kan lederen ikke kontrollere og diktere forandringen, men deres handlinger ses som tilpasset forstyrrelser af den balance af stabilitet og forandring, der i en systemisk forståelse kendetegner sociale systemer.

DEL 2. Det teoretiske grundlag for systemisk ledelse

3. Mønstre, der forbinder - nedslag i den systemiske teoris historie

Den teoretiske forståelse er den målestok, hvorudfra man kan vurdere et redskabs anvendelighed i en given situation. Implementeres redskaber løsrevet fra det sæt af teoretiske antagelser, der har fostret dem, risikerer man at opnå den samme effekt, som når man giver en tre-årig en hammer - alting bliver pludselig til søm!

Isaac Newton (1642-1727) samlede de forskellige naturvidenskabelige bidrag i én samlet, matematisk stringent teori om naturens lineære sammenhæng.

Planck (1858-1947) og Einsteins opdagelser lagde senere grunden til kvantefysikken, der nuancerede og udvidede vores forståelse af naturvidenskaben. Kvantefysikken var en teoretisk videnskab, hvor forskere forsøgte at tænke sig til nye forklaringer på fænomener, der ellers fremstod uforklarlige.

I 1926 grundlagde Werner Heisenberg (1901-1976) kvantemekanikken: At videnskabsmanden ikke blot observerer verden fra sin særlige position, hvorved noget lokalt kommer til syne; net videnskabsmanden griber i praktisk, materiel forstand ind i verden, når han søger at registrere den (Fx: Når man vil måle temperaturen i en væske, så er det umuligt, for man påvirker temperaturen ved at stikke et termometer ned i det).

Den østriske biolog Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) udviklede den generelle systemteori - at verden er opbygget af komplekse, uafhængige og åbne systemer, der interagerer med deres omgivelser. Verden er et system af systemer, hvor alt lige fra atomet til det samlede univers betragtes som et system. Von Bertalanffy hævder, at klassisk fysiks årsags-virknings-forståelse er nødt til at give op over for systemer, hvor mere end 2 legemer er involveret i en given proces.

Kybernetikken knyttes til matematikeren Norbert Wiener (1894-1964). Kybernetikken interesserer sig for at forstå de cirkulære og samtidig kausale processer, der opstår på baggrund af systemets selvregulering. Vi kender 1.-ordens kybernetik fra fx termostatventilen, der registrerer temperatur og regulerer varmen i radiatoren.

Gregory Bateson (1904-1980) står som en central skikkelse i det, de fleste forbinder med det systemiske felt. For ham er kommunikation det centrale omdrejningspunkt. Han forstår kommunikation som båret af forskelle og siger, at det informative element i enhver kommunikativ udveksling kan betragtes som den forskel, der gør en forskel.

Bateson siger, at al kommunikation foregår i en kontekst, og at konteksten informerer eller kategoriserer det kommunikative budskab (en metakommunikation, der er kommunikation om kommunikationen). Kontekst er i sig selv et uinteressant begreb. Det bliver først interessant, når nogen kontekstualiserer konteksten - fx ved at stimuli eller artefakter tillægges en bestemt observatørbestemt betydning.

Bateson blev i slutningen af sit liv spurgt, hvem der kunne føre hans arbejde videre - og pegede på den chilenske biolog Humberto Maturana. Maturana og hans elev, Francisco Varela, interesserede sig for de processer, hvorved mennesket perciperer verden og skaber erkendelse. De definerer livet som et autonomt, selvrefererende system. Konsekvensen er, at vor omverdensforståelse ikke bliver til som et resultat af hjernens bearbejdning af sansindtryk af den ydre verden. I stedet introducerer de begrebet "autopoiese" (selvskabelse), der dækker over, at erkendelse sker som en aktiv frembringelse af verden som følge af en systemintern proces. Det betyder, at "den verden, vi alle ser, er ikke verdenen, men en verden, som vi frembringer sammen med andre"

"Organisation" kan defineres som den indre forbundethed, der holder systemet i gang, mens strukturen er den ydre form, systemet antager som følge af organiseringen. Maturana og Varela definerer systemer som strukturelt åbne, men organisatorisk lukkede.

En forstyrrelse opstår, når et system mødes af en kommunikation eller interaktion, der "ikke passer" med de forståelser, systemet bærer med sig. Om forstyrrelsen afstedkommer en forandring afhænger af, om den registreres og indoptages af systemet som "for lille", "passende" eller "for stor". Jagten på den tilpasse forstyrrelse er en systemisk paradisciplin.

En systemisk grundpointe er, at der ikke findes objektivt korrekte beskrivelser, men udelukkende subjektivt fortolkende fremstillinger (Anything said, is said by an observer (Maturana 1970)). Ethvert udsagn udspringer fra et særligt perspektiv - og dette perspektiv er autopoietisk organiseret med særlige forforståelser, blinde pletter, værdier og intentioner, og det er båret af en særlig epistemologi, som er gældende for netop dét perspektiv. Det glæder også, at "Vi ser ikke, hvad vi ikke ser, og hvad vi ikke ser, eksisterer ikke"

Milanogruppen startede i slutningen af 1960'erne, og arbejdede med en bred vifte af samtalepraksisser til anvendelse primært i familierapi:

- Positiv omformulering, som er en anerkendelse af adfærdsmønstrene fra de forskellige familiemedlemmer som bidragende til familiens selvopfattelse eller homeostase
- Hypotesedannelse. Formålet er ikke, at efterprøve om en hypotese kan opføres til sandhed, men lakmusprøven for en hypoteses værdi er, om den leverer et brugbart perspektiv eller beskrivelse af familiens samspil
- Cirkularitet. Det er en interviewteknik, der bygger på den kybernetiske forestilling om, at levende systemer er karakteriseret ved cirkulære feed-back-forløb snarere end ved lineære sekvenser af årsag og virkning. De cirkulære spørgsmål retter sig mod at tydeliggøre forskelle i opfattelsen af et fænomen eller en adfærd i familien.
- Neutralitet/nysgerrighed. Nysgerrigheden opfordrer terapeuten til at orientere sig efter et perspektiv, der værdsætter kompleksiteten i enhver interaktion. Nysgerrighed kan hjælpe behandlingsenheden til at se mønstre - frem for kausale forklaringskæder.

Den klassiske systemiske teori repræsenterer en tækning og et livs- og verdenssyn, der i høj grad lægger op til etiske fordringer og nysgerrige hypoteser om komplekse sammenhænge. At agere som leder med dette udgangspunkt, er lang fra en simpel aktivitet!

4. Socialkonstruktionisme

At sprog skaber virkelighed, er en grundlæggende pointe i socialkonstruktionismen.

*"Det vi betragter som verden, afhænger i høj grad af, hvilken tilgang vi har.
Og vores tilgang afhænger af de sociale relationer, vi er en del af"*

Gerken

Tanken om, at verden er socialt konstrueret, rummer et opgør med det i vesten dominerende focus på individet. Ved at sætte relationen og ikke individet i forgrunden bliver vi gjort mere relationelt ansvarlige.

Sproget har en central betydning i socialkonstruktionistisk tænkning, fordi grundantagelsen er, at det er gennem sproget og vores begreber, at vi forstår verden og frembringer vores sociale livsverdener. Fra at se sproget som et redskab til at gengive en faktisk verden bliver sproget noget, som aktivt medskaber vores oplevelse af den faktiske verden.

Et udtryks betydning kan aldrig forstås uafhængig af den kontekst, hvilken ytres og alt hvad vi siger og gør, før først betydning i lyset af den andens respons.

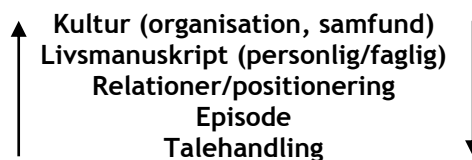
Vores sprogdøvelse er bundet i relationer, og vore relationer er bundet i bredere praksismønstre = kultur og traditioner.

En kritik, der ofte fremføres mod en socialkonstruktionistisk position er, at den med sit focus på det relationelle og kulturelle underminerer grundlaget for at fremhæve noget som moralsk rigtigt og forkert.

Gerken understreger vigtigheden af, at vi sonderer mellem 1. og 2. ordens moral. 1. ordens moral kan ansues som de ureflekterede, normative anvisninger, der udspringer af vores handlingskoordination og handlemønstre. 2.-ordens-moral baserer sig på tanken om, at ingen handlinger kan vurderes som rigtige og forkerte i sig selv, men netop er kulturelt betingede konstruktioner, der har deres oprindelse i det relationelle. Ved at bevæge os på et 2.-ordens moral-niveau kan vi tilskrive andres værdimæssige anskuelser samme gyldighed som vore egne og dermed skabe et andet udgangspunkt for at mødes.

Relationel ansvarlighed udøves, når vi gensidigt understøtter samskabelse af mening og inviterer hinanden på banen i en gensidig udveksling og forståelse.

Hvor Gerken udfolder sin version af socialkonstruktionisme som en overordnet metateori, kan praktisteori-en Coordinated Management of Meaning (CMM) ses som en af de senere års væsentligste bidrag i udfoldelsen af en mere kommunikativ og praksisorienteret socialkonstruktionisme. Kommunikationen forstås i CMM som en to-delt størrelse, der indebærer (1) skabelse af mening og (2) koordination af handling.



Med hierarkimodellen opfordrer Pearce os til en refleksion over, hvad det er for kræfter, der styrer os i vore kommunikative samspil med hinanden.

En konstruktionistisk ledelsesforståelse inviterer til at forstå ledelse som en refleksiv og relationel bevægelse i modsætning til et traditionelt focus på lederen som individ med en række nødvendige egenskaber og funktionalitet.

At se ledelse som noget relationelt giver på et meget konkret plan mulighed for at se ledelse som facilitering af dialoger.

Appreciative Inquiry (AI) er den måske vigtigste ledelsesinspiration fra socialkonstruktionismen. Gerken fremhæver, at anerkendelse handler om at tilskrive eller tillægge den anden værdi. Og fadderer til AI, David Cooperrider, fremhæver, at en AI-tilgang til organisationsudvikling må indeholde et provokerende element. Kun ved at udfordre og ombyrde den eksisterende orden og de dominerende antagelser kan nye muligheder opstå.

En del af ledelsesopgaven bliver at skabe rummet for, at ikke-fortalte og ikke-hørte historier bliver bragt i tale.

Hvor lederen som social arkitekt er den, som skaber strukturen og rammen, vil lederen som sproglige forbinder være den, der i en systemisk forståelse skal sikre kommunikative koblinger i og på tværs af organisationen.

5. Narrativ teori - historier om ledelse

Den systemiske tradition er i løbet af det seneste årti blevet inspireret af den såkaldt narrative praksis, der orienterer sig mod fortællinger. Mere specifikt interesserer traditionen sig for, hvordan selvfortællinger bærer vores personlige identitet.

Man kan ikke udelukkende være narrativ leder, men den narrative praksis bidrager med en række perspektiver, der kan kvalificere og skærpe ledelsesblikket.

Den narrative praksis er fortrinsvis udviklet af terapeuterne Michael White og David Epston i 1970'erne og 80'erne - og med inspiration i (1) Jerome Bruners idé om identitet som et forhold, der skabes og opretholdes narrativt og (2) den franske, poststrukturalistiske bevægelse - og specielt Michel Foucault, hvis grundidé er, at enhver historisk epoke domineres af en række diskurser, dvs. sproglige betydningssystemer, som former subjektet på en ganske bestemt måde.

Hvis man ikke ser sig i stand til at leve op til diskursens fordringer, så konstrueres man som forkert - diskursen medvirker til at italesætte individet som problemet. Det er, hvad Foucault kalder for "moderne magt", og den narrative tradition er designet som en modmagt til den moderne magt.

Den narrative tradition opererer med tre etiske positioner eller bestræbelser, der alle sigter på at gøre det muligt for individet at løsrive sig fra diskursens magt.

1. Problemet skal adskilles fra personen - det er en etisk, narrativ bestræbelse at eksternalisere problemet fra individet.
2. Personen skal bringes i en position, hvorfra det er muligt at tage stilling til problemet.
3. Den tredje etiske bestræbelse er udfoldelsen af alternative historier med henblik på at gøre det muligt for klienten/personen at vælge sine foretrukne fortællinger.

Med afsæt i disse overvejelser er der udviklet en række praksisser, som gør det muligt at forfølge de etiske positioner:

- Eksternalisering. Ved konsekvent at insistere på at omtale problemet i navneordsform eller som et "det" sikrer man, at "problemet er problemet - ikke dig". Man kan tale om "ADHD'en", eller om "Hr. Spilopper"
- Postitionering imod problemet. Spørg ind til, "Hvad er der sket, siden problemet kom ind i dit liv?", eller "Hvordan snyder problemet dig til at gøre ting, du ikke bryder dig om"
- Unikke hændelser. En anden vej at gå er at interessere sig for, hvornår problemet ikke har så stor en indflydelse. Spørg ind til undtagelserne.
- Bevidning. Bevidning refererer til den praksis at iagttage andre med et særligt øje for de evner, initiativer og værdier, som kommer til udtryk i personens fortælling. Focuspersonen oplever gennem bevidningen at blive set og hørt både i forhold til de problemer, hun/han bøvler med, og i forhold til det, som er vigtigt for personen.

Overordnet kan ledelsesopgaven inddeles i et "management-ben" og et "leadership-ben". Fra positionen som manager er opgaven at være administrator og faglig leder, mens leadership-positionen varetages gennem personaleledelse, coaching og det fremadrettede arbejde med organisationens visioner og strategier. Det narrative perspektiv kan understøtte lederens bestræbelser i forbindelse med leadership.

Den narrativt inspirerede leder er opmærksom på, at medarbejderen ikke har en fikseret og givet identitet, men bliver "forhandlet" gennem fortællinger. At være narrativ leder handler også om at være op-

mærksom på, hvilke fortællinger og diskurser man selv og andre understøtter, og hvad de er med til at skabe i arbejdsfællesskabet.

6. Luhmanns sociologiske systemteori

Niklas Luhmann beskriver ledelse som interventionskommunikation - forstået som kommunikation, der tilstræber at intervenere i andre systemer (fx det at gøre selvledelse mulig).

Systemer beskrives hos Luhmann som autopoietiske, hvilket kort sagt betyder, at systemerne skaber sig selv, herunder deres afgrænsning til omverdenen og de elementer, de består af.

Autopoietiske systemer har gennem deres strukturelle koblinger mulighed for at iagttage deres omverden. Iagttagelse er hos Luhmann tæt knyttet til markering af forskelle. Forskelle vælges nogle gange intentionelt (fx når en leder beslutter sig for at undersøge afdelingens sygefravær) og i andre tilfælde fanges opmærksomheden af "noget".

Et system kan ikke iagttage noget og samtidig iagttage, hvilken forskel det benytter i iagttagelsen. En iagttagelse kan dog efterfølgende iagttage såvel egne som andres iagttagelser. Sådanne iagttagelser betegner Luhmann som 2.-ordens iagttagelser eller refleksive iagttagelser.

En velfungerende ledelseskommunikation fokuserer både på, (1) hvad der skal forandres og (2) hvordan forandringen skal iagttages af de ledelsesudsatte systemer for at ledelsesinterventionen fremstår som meningsfuld.

Autopoietiske systemer opererer rekursivt, hvilket betyder, at resultatet af en operation gennem feedback-mekanismer kan benyttes som input for følgende operationer.

At strukturer ændres gennem systemets operationer, betyder, at autopoietiske systemer kan beskrives som lærende systemer.

Luhmann opererer med to typer af systemer, nemlig (1) psykiske systemer = bevidsthedssystemer, der handler om tanker og (2) sociale systemer, som består af kommunikation.

Gevinsten ved at beskrive sociale systemer som autopoietiske systemer baseret på kommunikation er, at focus i forhold til både diagnosticering og forandring af sociale systemer flyttes fra individer til kommunikation.

Erkendelse er hos Luhmann tæt knyttet til iagttagelse og dermed til markering af forskelle. Verden iagttages med andre ord ikke, som den er, men som den træder frem gennem den anvendte forskel.

Ledelse kan ikke gribe ind og determinere de ledelsesudsatte operationer, så der er kun 2 udgange: (1) at opgave ethvert ledelsesforsøg eller (2) at begynde at overveje, hvordan interventionen kan udfolde sig inden for rammerne af de ledelsesudsattes legitimitet.

En afgørende nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for, at ledelsesudsatte systemer kan lede sig i en bestemt retning, er, at de kan identificere, hvilken retning deres autopoiesis vil tage.

DEL 3. Anerkendende ledelse

7. Anerkendende ledelse - Appreciative Inquiry

AI blev udviklet i 1980'erne af David Cooperrider og Suresh Srivastva fra Case Western Reserve University. Deres filosofiske og teoretiske fundament for AI bygger på Gerkens socialkonstruktionisme, mens inspirationen fra Kurt Lewins aktionsforskning leverer en del af skytset på det metodiske plan.

AI bygger på 4 grundprincipper:

- Udforskning af udviklingspotentialet i en organisation skal begynde med anerkendelse (her forstået som værdsættende udforskning)
- Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være anvendelig
- Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være provokerende
- Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være præget af samarbejde.

Det at skabe positive forestillinger om fremtiden i organisationen og dermed skabe en heliotropisk bevægelse er den enkeltstående, mest afgørende handling en organisation kan foretage, hvis målet er at skabe udvikling og en positiv fremtid.

Cooperrider & Srivastva konceptualiserer deres tænkning i en konkret forandrings- og udviklingsmetode - 4D-modellen:

- Discovery = opdagelse i organisationens bedste praksis
- Dreaming = drømme og forestillinger om en ønskværdig fremtid
- Design = konkrete mål og/eller forpligtende statements
- Destiny = De små skridt, som deltagerne forpligter sig til at tage i retning af drømmen.

AI har mødt en del kritik og er bl.a. blevet kaldt for anerkendelsesfascisme. (det er vigtigt at være opmærksom på, at det amerikanske "appreciative" mere svarer til det europæiske "værdsættelse" end til anerkendelse i betydningen af respekt af næsten). Noget af kritikken går derfor også på, at AI kan være en skjult manipulation og en maskering af magten - at AI er en blød, forførende, sproglig disciplinering af organisationsmedlemmerne. Og at det bliver noget "sygt halleluja-vrøvl", hvis det er forbudt at tale om problemer og det, der ikke virker.

8. Anerkendende ledelse - den kommunikationsfocuserede engelske tilgang

Den engelske præst, filosof og konsulent Peter Lang forstår anerkendelse som et filosofisk funderet moralsk valg inspireret af især Maturana og Varela.

Lang peger - med inspiration fra Maturana - på, at der er tre primære handlingsdomæner, som kommunikation imellem mennesker har en tendens til at foregå i:

- Æstetikens domæne, som er den personlige, subjektive vurdering og kommunikation
- Produktionens domæne, som er den objektive, vane- og regelfunderede vurdering og kommunikation
- Refleksionens domæne, som er den undersøgende, refleksive og dialogiske vurdering og kommunikation.

Et problem kan ikke løses i det samme domæne, som det er skabt i. Professionel udviklingspraksis kræver, at hjælperen (lederen) kan arbejde i alle tre domæner.

En væsentlig pointe i domæneteorien er endvidere den konstruktionistiske pointe, at vi skaber den fælles verden igennem vores kommunikation. Konsekvensen af denne erkendelse er, at en anerkendende tilgang til andre mennesker er den logiske, etiske slutning.

Lang har udviklet dette perspektiv meget med nogle kommunikationsteknikker:

- Værdsættende spørgsmål - fx: "Hvordan har du dog fundet kræfter til at stå det igennem?". Værdsættende spørgsmål kræver, at man som leder kan analysere indholdet i en samtale og se efter aktørernes bagvedliggende, positive intentioner og styrker og formulere disse i værdsættende spørgsmål.
- Positive reformuleringer. "Behind every problem there lies a frustrated dream". I stedet for at fokusere på frustrationen eller problemet, så kan lederen rette focus på drømmen og dens reetablering.

ring. Positive reformuleringer kan medvirke til at skabe engagerende, positive, løsningsorienterede organisationer.

- Gendigtning. Lang bygger her videre på grundtanker fra den narrative teoretiker Jerome Bruner. Da vi aldrig helt kan indfange "det", vi vil sige, med det ord, vi bruger, så er vi nødt til at afsøge praksisbetydningen af en række beslægtede ord. Altså at bruge gendigtning til at skabe en fælles forståelse.
- Vandring i sprog. Vandring i sprog er en avanceret dialogisk form for gentagen gradvis positiv reformulering, hvor man med små skridt i samtalen søger at hjælpe den anden til en mere ressourcebaseret forståelse og et mere ressourcebaseret sprog.
- Emotioner er invitationer til at respondere. Grundantagelsen er, at kommunikationen omkring et emne skaber de emotioner, vi associerer til emnet. Emotioner ses som kommunikation om relationen - og er altså ikke private, men en kommunikation, der inviterer til at respondere. De negative emotioner, der uundgåeligt opstår på arbejdspladser i forbindelse med forandringer, tværfaglige samarbejder m.m. er altså invitationer til ledere om at skabe mere konstruktive relationer!

9. Anerkendende ledelse i praksis

Autopoiesis-grundantagelsen er en stærk antagelse, som i praksis medfører et opgør med den klassiske managements antagelse om, at ledelse baserer sig på instruktion og kontrol af medarbejdere. Den anerkendende leder er nysgerrigt orienteret mod det, der giver mening og er motiverende for andre.

Autopoiesis-grundantagelsen betyder, at den anerkendende leder er fundamentalt præget af en stor tolerance i forhold til forskellige perspektiver og har en tro på, at andre har positive intentioner med deres gøren og laden.

Når folk gør det, der giver mening for dem, så bliver "modstand" redefineret til at være "noget godt". Den anerkendende leder vil typisk være udfordret på sin grundantagelse af folk, som fastholder deres eget perspektiv som det eneste rigtige.

Den anden grundlæggende antagelse er den heliotropiske grundantagelse som giver lederen en grundlæggende udviklingsoptimisme med focus på at skabe et fremadrettet ressourcesprog og bedre og mere positive fortællinger om fremtiden.

Den heliotropiske grundantagelse er endvidere tæt knyttet til en optagethed af, hvilke emotioner der konstrueres i sproget, og hvilke identiteter der iscenesættes. Det er en etisk fordring at give medarbejderen identitetshistorier med, som han/hun bedst muligt kan leve med; også når det er svært, og medarbejderen må forlade organisationen.

Den anerkendende leder vil være udfordret på sin heliotropiske værdi af folk, som fastholder en tænkning og kommunikation i fortidsorienteret problemløsning og mangelkommunikation.

De vigtigste praksisområder i anerkendende ledelse er

- At skabe positiv kommunikation. Først og fremmest ved at være rollemodel; at undgå at kommunikere stress, vrede, irritation, negative forventninger og begrænsninger, når disse følelser ikke er strengt nødvendige at få kommunikeret - for i stedet at kommunikere muligheder, ressourcer, engagement og glæde. Antagelsen er, at det øger de impliceredes handlemuligheder, deres selv-værd, engagement og skaber større trivsel og produktivitet.
- At skabe en ambitiøs kultur. Alle organisationsmedlemmer skal idéelt set være i en spænding mellem en stolt historie om, hvor de er og hvad de bidrager med lige nu - og en ambitiøs forventning om, hvad de vil blive til fremover.

- At skabe ejerskab og involvering i organisationen. Det handler om en samskabende og faciliterende ledelsespraksis, hvor beslutninger skal give mening, være motiverende og forankres i et stærkt ejerskab. Medarbejderne skal føle, at de personligt ejer og er delvist ansvarlige for de beslutninger, der træffes - ellers er beslutningerne ikke meget værd!

DEL 4: Ledelse af medarbejdere og team

10. Ledelse i et interventionsperspektiv

Ledelse kan ikke direkte specificere, dvs. styre og kontrollere de ledelsesudsatte systemers autopoiesis, men er henvist til at påvirke ved at operere i disses omverden.

Ledelse af sociale systemer må forholde sig både til medarbejdernes forståelse af interventionen og til læring i det ledelsesudsatte sociale system. Lederen må således have blik for:

- Selve ledelseskommunikationen
- Hvordan denne iagttages af deltagerne
- Hvordan den efterfølgende inkorporeres i det ledelsesudsatte system.

En ledelsesintervention får ikke altid den intenderede effekt i de ledelsesudsatte systemer, fordi disse tilpasser den til deres egen autopoiesis.

Ledelseskommunikationens centrale symboler er: (1) hensigt, (2) mål og (3) feed-back.

Hensigt og mål er en afgørende nødvendig, men ikke tilstrækkelig forudsætning for realisering af en ledelseshensigt. Det altafgørende er, at de ledelsesudsatte systemer kan identificere, hvilken retning deres autopoiesis skal tage. Fortæl, hvad der skal opnås og hvorfor - men angiv ikke i detaljer, hvordan det skal opnås. Det skal dog være muligt at afgøre, om og hvordan nye interaktions- og adfærdsmønstre bidrager eller ikke bidrager til at indfri det ledelsesmæssige mål og til at skelne indfrie mål fra ikke-indfrie mål.

Feed.back spiller en central rolle i autopoietiske systemers læreprocesser og dermed også, når ledelsesanskues i dette perspektiv. I et Luhmann-perspektiv må man fastholde, at overdenen ikke kan give feed-back til et system. En iagttagelse af et systems ydelse kan kun fungere som feed-back, hvis systemet etablerer en kobling mellem dets ydelse og den aktuelle iagttagelse samt efterfølgende benytter denne sammenkobling som afsæt for nye operationer.

11. Ledelse af læreprocesser

Når en arbejdsplads (medarbejdere og ledelse) skal reflektere, lære og udvikles, hvordan tackler man så den opgave ledelsesmæssigt og hvordan kan ledelse af læreprocesser håndteres optimalt?

Læring kan bredt set defineres som enhver proces, der fører til varig kapacitetsændring.

På arbejdspladser er det ofte en udfordring at bringe ny læring i anvendelse: "Hvordan kan vi flytte læring fra ét sted i organisationen til et andet, og hvordan kan vi sikre, at det lærte fra kurser og lignende bringes i anvendelse i praksis?"

Refleksionsinitierende ledelse indebærer, at ledelsen tydeligt kommunikerer forventninger, forstyrrer forståelse, kvalificerer beslutninger gennem inddragelse og etablerer virkningsfulde feed-back-systemer.

Enhver læreproces kan beskrives som en tilegnelsesproces eller en erkendelsesproces. Tilegnelse af noget ydre vil altid blive tolket og filtreret af den kapacitet, man har til at forstå og tolke med; de begreber, man har til at begribe med, og den måde, hvorpå man kan og vil lade sig forstyrre til mening og forståelse.

Ifølge den autopoietiske tankegang kan vi ikke lære nogen noget. De må lære det selv. Men ledere kan agere læringsledere og forsøge at fremprovokere refleksion gennem tilpasse forstyrrelser.

Refleksion dækker over, at man forholder sig til sin forståelse. Med refleksionsinitierende ledelse forstås således en læringspraksis i både formelle og uformelle sammenhænge, hvor man kontinuerligt forsøger at initiere refleksion og forstyrre forståelser i organisationen.

De fleste koncepter kræver, at læringslederen har kompetencer til at lede strukturerede refleksionsprocesser. Dernæst kræver det organisatorisk planlægning samt tid og energi fra alle involverede.

Med afsæt i Luhmanns systemteori er vi som mennesker selvreferentielle. Systemteoriens pointe er, at man ikke bliver forståelsesmæssigt forstyrret af udefrakommende signaler, men at man *lader sig* forstyrre. Læring kan kun ske, hvis den lærende selv lader udefrakommende forstyrrelser påvirke sin egen forståelse, meningsdannelse og syn på verdenen.

For at understøtte læringen i organisationen er det vigtigt at have focus på at skabe et godt læringsrum - et mentalt rum og en stemning og atmosfære, der giver næring til læring.

Hvis man ønsker en arbejdsplads, der er kendetegnet ved refleksion og læring, må ledelsen i hovedtræk praktisere ikke-direktiv, læringsunderstøttende og pejlingsstøttende ledelse, hvor man lægger op til en vis grad af selvstyring og selvkontrol og lægger vægt på udvikling af kompetencer og kreativitet. Lederen må være den, der guider, udstikker pejlemærker, formulerer mål og rammer og fremsætter forventninger - og dermed sammenlagt "styrer skibet".

En leder, der seriøst vil kvalificere den faglige, kreative, strategiske og refleksionsinitierende ledelse må understøtte skabelsen af en særlig kultur, hvor refleksion, læring og udvikling er højt prioriteret - også blandt medarbejderne og for organisationen. Hvis ikke lederen kan frisætte beslutningskompetence i systemet - herunder delegere medansvar på flere niveauer - så lykkes det næppe at få et medledelsesansvar realiseret i organisationen.

12. Coaching

Coaching er en broget branche med mange forskellige definitioner. Sofia Manning siger at "en coaching-session består af 80-90% spørgsmål til klienten og kun 10-20% input fra coachens side". Bogens forfattere siger at:

"Coaching er en samtalebaseret lære- og omsorgsproces, hvor en coach hjælper den coachede til at undersøge og udvikle vedkommendes personlige handlekapa-citet i.f.t. udfordrende problemstillinger"

Alt efter om man er luhmanianer eller i højere grade interesserer sig for narrativ tænkning eller socialkonstruktionisme, så vil man have forskellige tilgange til en coaching-samtale og benytte forskellige redskaber.

Som systemisk coach vil man være optaget af de systemer, som focuspersonen indgår i og fortolker sig selv igennem. Problemet er et problem, fordi det er et problem i en bestemt kontekst. Punktuering er en nødvendig mekanisme, der hjælper os til at fungere i dagligdagen - men samtidig er der risiko for, at vores lineære forholdemåde medfører, at vi agerer ud fra forsimplede forståelser med efterfølgende uheldige konsekvenser.

Som systemisk coach må man være opmærksom på, hvornår der er behov for at åbne for kompleksiteten og hvornår man skal hjælpe focuspersonen til at reducere kompleksiteten.

Coaching arbejder i sproget, ikke i den virkelige verden, og sproget er på denne vis den systemiske coachs vigtigste redskab i arbejdet med at understøtte focuspersonens læring og udvikle hendes personlige handlekapa-citet.

Målet er, at coachen skaber et trygt, undersøgende, dialogisk refleksionsrum, som gør det muligt for focuspersonen at skabe nye erkendelser, dvs. at kunne forholde sig undersøgende til sig selv og sin problematik.

Den systemiske tradition accepterer dog ikke tænkning om coaching som en proces, hvor coachen fungerer som hjælper uden at bringe sig selv i spil. Enhver samtale bliver til og eksisterer i og med, at samtaleparten mødes og interagerer. Og man kan som coach ikke påvirke.

13. Ledelsesbaseret coaching

Coaching har gennemgået en omfattende udvikling. Og en grundbog om systemisk ledelse skal selvfølgelig berøre systemisk ledelse i en ledelseskontekst. For nogle af de grundlæggende antagelser og metoder i coaching skal redefineres, hvis det skal give mening at tale om coaching som en ledelsesdisciplin.

Efter årtusindskiftet blev coaching som ledelsesmetode i stigende grad kritiseret for at være "intimteknologi", et middel til skjult disciplinering, kontrol af medarbejdernes værdier og engagement eller endog manipulation. Og en undersøgelse blandt 20 ledere peger på, at (1) Det er problematisk at have fortrolige samtaler (2) Det er problematisk at arbejde rent faciliterende med coachingtemaerne (3) Idéen om at etablere et magtfrit rum er vanskeligt.

Coaching skal altså tilpasses den organisatoriske kontekst:

Coaching	Ledelsesbaseret coaching (LBC)
Coachingen foregår i fortrolige samtaler uden kobling til den organisatoriske kontekst	Coachingen er en åben, integreret del af ledelsestilgangen.
Individet er højeste kontekst	Organisationen er højeste kontekst
Bygger på en individorienteret læringstænkning	Bygger på praksisfællesskabsbaseret læring
Coachen skal være neutral + magtfrihed	Coachen er aktivt samskabende: Sætter retning og rammer og giver focuspersonen råderum
Private og personlige emner er acceptable	Private og følsomme emner henvises til andre

I LBC eksisterer der ingen fordring til lederen om at hænge sin lederkasket uden for døren til coachingrummet og i et fortroligt rum neutralt facilitere de løsninger, medarbejderen finder rigtige.

At arbejde ledelsesmæssigt samskabende i coaching-samtalen betyder en mere aktiv brug af feedback, en tydelighed omkring egen viden og holdninger til de temaer, der behandles, samt en klar rammesætning af det mulighedsrum, samtalen udspringer fra.

Når coaching puttes ind i en organisatorisk kontekst, bliver organisationen højeste kontekst for samtalen.

Funktionskædemetoden giver lederne en metode til at relatere de enkelte coachingforløb til organisationens overordnede strategi og mål. Metoden indeholder:

Kunder/interessenter	<i>Hvem er dine vigtigste kunder/interessenter?</i>
Opgaver	<i>Hvad er dine vigtigste opgaver - og hvad skal udvikles?</i>
Rolle og mål	<i>Hvad er dine stærke/svage sider - og hvilke mål har du?</i>
Relationer	<i>Hvilke temaer og rammer skal tages med i LBC-forløbet?</i>

LBC handler kort sagt om at strukturere og professionalisere samtalerne mellem leder og medarbejdere med henblik på at integrere uddelegering af opgaver, målsætninger, sparring om vanskelige opgaver og medarbejderudvikling.

14. Supervision og ledelse

Supervision betragtes i dag som en integreret del af virksomhedens organisatoriske og sociokulturelle trivsels- lærings- og udviklingskoncept.

Supervision har fået en signalværdi, som kommunikerer et budskab om (1) interesse for at sikre kompetenceudvikling og trivsel hos medarbejderne og (2) sikring af kvaliteten i arbejdet.

For at en læringskontekst kan betragtes som supervision, skal følgende krav være opfyldt:

- Kontrakt - der skal altid forhandles en kontrakt.
- Proces - supervision foregår over en tidsperiode.
- Professionsudvikling - supervision fokuserer specifikt på læring og kompetenceudvikling i forhold til supervisandens særlige professionsområde.
- Triadisk - det handler om (1) supervisanden, (2) "de andre" og (3) de systemer og relationer, hvori medarbejderen skal kunne positionere sig under udførelsen af sine opgaver.
- Monitorering - supervision indeholder altid evaluerende og opfølgende opgaver.
- Professionssikring - supervision indebærer et kontrolaspekt, fordi supervisor har en "dørvogterfunktion".

Ledelses- og supervisionspositionen har mere til fælles, end de er forskellige. Det er centralt, at ledelse og supervisor i et vist omfang deler vision og mission for den pågældende organisation, medarbejdernes ageren samt organisationens ydelser og kvalitetsstandarder.

Den systemiske supervisors opgaver er (1) at anerkende hver medarbejders synlige og skjulte kvalifikationer og (2) at skabe et rum, hvor man i fællesskab kan få det bedste frem i medarbejderne.

Supervisor skal vælge sin tilgang, metode og relationsform. Han kan veksle mellem roller som fx at være underviser, rådgiver, coach og konsulent.

Som supervisor skal man arbejde med:

- Helhedsperspektiv - være bevidst om de arbejdsmiljømæssige og psykologiske mekanismer
- Positionering - supervisor skal hele tiden mestre at positionere sig mellem hensynet til (1) kvaliteten i opgavelløsningen og (2) supervisandens trivsel
- Refleksion - altså supervisorens evne til at tænke over, hvad der er blevet opnået og ikke-opnået i arbejdet med supervisanden.

Det er i dag anerkendt, at den måske vigtigste investering for den moderne organisation er at investere i træning og udvikling af medarbejdere.

Med kontrakten forhandles og afklares den meget komplicerede kontekst for det konkrete supervisionsforløb. Teamer, der skal tydeliggøres i forhandlingen er bl.a. (1) organisationens kultur og profil, (2) organisationens mål for medarbejdernes lærings- og udviklingsbehov, (3) ansvarsfordeling mellem leder og supervisor og (4) forhandling af parametre for evaluering og opfølgning.

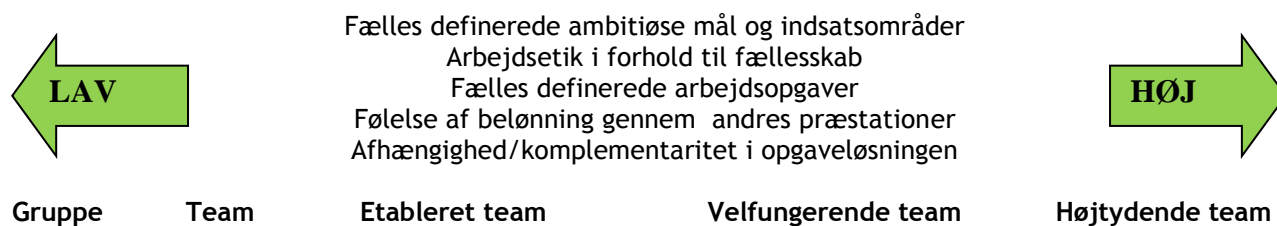
Som systemisk supervisor opererer man med et særskilt focusfelt på den psyko-kulturelle kontrakt-i-kontrakten for supervision. Det handler om at få forhandlet og afklaret kontekstuelle og organisatoriske betingelser, der fremmer og hæmmer et psykologisk konstruktivt lærings- og professionsudviklingsmiljø for medarbejderne.

15. Teamledelse på systemisk grundlag

Som teamleder kan det være meningsfuldt at rette opmærksomheden mod:

- Mening, mål og rammer.
- Teamets forskellige perspektiver
- Udvikling af teamet som system.

Til afklaring af spørgsmålet om sammenhængen mellem praksis og teamorganisering kan man bruge denne model:



Den vigtigste præmis for velfungerende teamsamarbejde er, at teammedlemmernes praksis er koordineret i form af fælles definerede ambitiøse mål og indsatsområder. Hvis mål skal motivere, må der være stolthed forbundet med at lykkes med realiseringen af dem. Forhandlede, ambitiøse og fælles mål er en forudsætning for et egentligt teamsamarbejde, hvor teamet kan opleve sig som et "vi"

Team kræver ledelse - og en anden form for ledelse end arbejdsgruppen. Teamlederen skal arbejde aktivt og reflekteret med design af arbejdsopgaverne, samskabelsen af mål med teamet, de formelle og uformelle belønningssystemer samt teamkulturen og arbejdsetikken. Teamet og det enkelte medlem skal have en klar fornemmelse af, hvad der kræves og forventes, og af hvordan den enkeltes bidrag udgør en vigtig del af teamets forudsætning for at lykkes.

Team bliver til og udvikler sig gennem en rodet proces. Kun sjældent sker udviklingen "ordnet" og jævnt fremadskridende. Teamet må forholde sig til mange forskellige kontekster i sin tilblivelse. Konteksterne aktualiseres på forskellige tidspunkter i teamets tilblivelse: (1) individerne mødes, (2) forbindelserne skabes, (3) enheden opstår og (4) omverdenen genopdages.

En af de vigtigste faktorer for et teams succes er kvaliteten af den ledelse, det bliver givet.

DEL 5: Ledelse af organisationen

16. Systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben

Kapitlet tager udgangspunkt i det såkaldte paradigmehjul, der kan bruges som analysefigur til at forstå lederes praksis. Kapitlets overordnede bud er, at et blik for det anderledes mulige kan udvikle organisationen i dens grænseflade mellem system og omverden. Medledelse med muligheder er et særligt mindset for at få øje på det anderledes mulige. Og at skabe rum for medledelse med muligheder er at udvide forståelsen af kompleksiteten i organisationer. Hensigten er at tage paradokserne, mangfoldigheden og kompleksiteten på sig og anskue det som en ressource for organisationsudvikling og innovation.

Paradigmehjulet fremstiller 7 centrale paradigmer, som typisk er tilstede i en offentlig ledelses- og styringskontekst:

1. Det hierarkiske government-paradigme, hvor styring tager udgangspunkt i det klassiske hierarki. Hensigten er at håndtere interessekonflikter og manglende konsensus ved at henvise til hierarkiets roller, positioner og relationer.
2. Det rationelle government-paradigme - krumtappen af New Public Management (NPM), hvor der bliver styret hårdt på resultater effekt/effektivitet ud fra en positivistisk opfattelse af virkeligheden som sandhed. Der søges indre effektivitet.
3. Det rationelle konkurrence-paradigme, hvor det er markedsmekanismerne, der er styrende. Så her er der focus på den ydre effektivitet.
4. Samstyringsparadigmet. Ledelse og styring tager i dette paradigme udgangspunkt i at styrke muligheder for synergi, læring og integrering af fælles interesser. Det gøres der i mangfoldige og nye partnerskabs- og samarbejdsformer på tværs af sektorer, professioner og forvaltningsområder.

5. Det regulerede selvstyringsparadigme, hvor styring bliver formuleret som forventninger til den styredes kapacitet til selvstyring.
6. Det etiske selvskabesparadigme, der tager udgangspunkt i en identitetsskaben, der bygger på personlig anerkendelse, etisk individualisering og moralsk forpligtelse. Styring beror her på intimisering og på normative etikker og moraler.
7. Samskabesparadigmet, der er anderledes og som inkluderer alle andre styringsparadigmer som anderledes mulige positioner

Reflekterende kommunikation er en måde at skabe rum for medledelse med muligheder på som en forudsætning for organisationens innovative samskabesprocesser. Organisationer konstituerer sig som fortællinger om og fortolkninger af organisatoriske relationer og forholdemåder. Den righoldige og muligheds-skabende fortælling eller narrative organisationsudviklingspraksis skal bruges til at åbne muligheden for at få øje på de mange vej til målet og til meningen med det.

Altså: Aktører i en organisation kan gennem refleksion, bevidning og meningsforhandling skabe et rum for medledelse med muligheder. I dette rum leder alle med og bliver forstyrrede på egne perspektiver, og organisationen gøres til genstand for andre mulige måder at forholde sig til sig selv og sin omverden på.

17. Governmentality - strategi og systemteori i offentlig ledelse

Systemteorien kan ses som en metodologi, dvs. som en overordnet paraply, der rummer flere forskellige tilgange. De systemiske teorier fik for alvor vind i sejlene i Danmark i en organisationspsykologisk kontekst med fremkomsten af de to overordnede tilgange: (1) konstruktivismen og (2) den sociale konstruktionisme. De systemiske teorier tilbød en konkret og forståelig teori om forandringer: Modstand ses ikke som modstand mod noget nyt, men som handlinger, der har til hensigt at beskytte det bevaringsværdige.

De senere år har dagligdagen for mange organisationer været præget af et hav af reformer og implementeringsprocesser. I offentlig virksomhed er den ledelsesmæssige udfordring forholdet mellem den centraliserede styring og fagbureaukratiernes diskurs.

Betingelserne for de forandringer, vi er en del af, ændrer sig hurtigere, end vi kan nå at konsolidere os i nye vaner og rutiner! Konsekvensen er, at vi må vænne os til at leve i det flydende.

Der er et stigende krav fra medarbejderne - men også en organisatorisk nødvendighed - i involvering og medindflydelse på den måde, organisationens fremtid designes. Ledelse har ændret karakter. Offentlige ledere skal stadig sætte rammer, men de skal i høj grad også uddelegere opgaver og administrere relevant videnstilførsel.

Styringen af ressourcerne, værdierne, medarbejderne og økonomien udgør en mere og mere kompleks lederopgave i det offentlige. For at imødekomme disse udfordringer kan man med fordel supplere de mere traditionelle systemteoretiske tilgange med governmentality-tankegangen.

Helt overordnet betyder governmentality styring af styringen. Governmentality-teoretikerne kan bredt benævnes som poststrukturalister, der lægger vægt på, at erkendelse er kontekstafhængig. Erkendelse er ikke en proces, hvor man undersøger hvordan tingene i sandhed er.

Styringsværktøjerne er med til at forme velfærdsinstitutionerne på bestemte måder. Foucault påpeger, at styring generelt må forstås som struktureringen af det mulige handlefelt for andre. Styring er dermed også en moralsk aktivitet, fordi den søger at indvirke på, hvordan både de styrede og den styrende leder sig selv.

Governmentalitytænkningen vægter samtænkningen af strategi, styringsværktøjer og ideologier og giver den systemiske leder et ekstra redskab i forhold til at se sammenhængen mellem gængse styrings- og vidensformer og organisatorisk praksis.

18. Fair proces og ledelse af inkrementel innovation

Inkrementel innovation er små nyskabelser, der frembringer værdi i virksomheden. Spørgsmålet er så, hvordan ledelsen kan involvere medarbejderne i hurtigt at udvikle, afprøve og implementere små, nyskabende løsninger på de vigtigste udfordringer. For det skal gå hurtigt nu om dage. Og medarbejderne skal involveres, for når de kender lederens overvejelser bag beslutninger samt forventningerne til dem, så påvirker det både deres holdninger og deres handlinger.

En fair proces bygger på 3 praksisnære principper:

- Involver. Formålet med at involvere medarbejderne er at skabe agency (evnen til at se muligheder og handle ind i dem).
- Forklar. Forklaring etablerer gennemsigtighed i beslutningsprocessen og gør det i højere grad muligt at have tillid til lederens beslutninger.
- Præcisér. Klare og præcise forventninger gør det muligt at iscenesætte og fokusere dialoger om løsninger.

Der er 5 teoretiske begreber, som er væsentlige at forholde sig til, hvis man ønsker at gennemføre en fair proces, nemlig:

- Kontekst. At sætte konteksten vil sige at gøre den tydelig for medarbejderne for at mindske graden af misforståelser og give retning og rammer for handling. Altså: "Hvad forventer vi af hinanden" og "Hvorfor er vi her, og hvad skal vi have ud af det?"
- Positionering. Positioneringsberedbet bliver centralt i fair proces, fordi accept af en positionering også er en accept af handlingsforpligtelser. I en fair proces positioneres medarbejderne som en, der kan udvikle og vil afprøve løsninger på vigtige udfordringer.
- Agency. I fair proces er udfordringen gennem tale og handling at positionere medarbejderne, så de inviteres til at tage en agency-position. At opleve agency er at kunne se muligheder og handle ind i dem.
- Gennemsigtighed. At lederen er gennemsigtig i forhold til sin viden, sine overvejelser og intentioner, kan øge medarbejdernes tillid til ledelsen og processen.
- Anerkendelse. Medarbejderne positioneres som en, der kan anerkendes som tilregnelig og værdiskabende i den aktuelle, organisatoriske kontekst.

I en fair proces er lederens kommunikative handlinger i centrum for skabelsen af episoder og positioneringer, de er hensigtsmæssige for implementering af strategien.

For at bedrive fair proces må man tage det socialkonstruktivistiske afsæt med sig: At vi bliver til i relationen.

Pearce skelner mellem tre perspektiver på ledelse og design af forandringsprocesser, nemlig (1) øjeblik-facilitering, (2) mødedesign og (3) strategisk procesdesign.

Faserne i et strategisk procesdesign for fair proces er:

1. Sæt konteksten for innovationsprocessen
2. Involver i udviklingen af løsninger
3. Udvælg løsninger til afprøvning i praksis og forklar dit rationale for til- og fravalg
4. Involver medarbejderne i at afprøve løsningerne i praksis
5. Udvælg løsninger til implementering og forklar dit rationale bag til- og fravalg.

19. Data som katalysator for læring og beslutningskæde

Man får, hvad man måler. Inden for AI taler man om, at det, man fokuserer på, vokser. Så det er vigtigt, hvad det er, man fokuserer på.

Begrebet "agenthed" forbindes med den narrative tradition og henviser til oplevelsen af at være fører i eget liv. Den narrative tradition er funderet på antagelsen om, at mennesker organiserer deres liv i fortællinger med en start, midte og slutning - og et plot.

Lederen skal opbygge medarbejderens oplevelse af at kunne regulere sig eget arbejdsliv, at kunne intervenere i sit arbejdsliv, så det bevæger sig i retning af ens egne og organisationens hensigter.

Uanset om data viser fremgang og vækst eller tilbagegang og afvikling, er det væsentligt at skabe en kultur, hvor der er en fornemmelse af, at data er til for at tjene organisationen og medarbejderne - og ikke omvendt.

Som leder skal man vælge sine ord med omhu. Der er forskel på, om man siger: "Dine projekter er ikke lønsomme nok!" ...eller... "Hvilke overvejelser gør du dig på baggrund af udviklingen i lønsomheden den sidste måned?" Gennem eksternalisering ændres problemforståelsen fra noget iboende personen til at være noget uden for personen. Tanken er, at man i stedet for at være problemet har problemet, og dermed at det er noget, man nemmere kan tage handling på og gøre noget ved.

Et væsentligt punkt er, at organisationen og topledelsen må forholde sig til, hvilken status data har i organisationen. Bliver de udlagt som "sandheder" fortolket af topledelsen eller inviteres medarbejderne til at dele deres forståelser og oplevelser af data med ledelsen?

Humberto Maturana siger at "alt, hvad der siges, siges af nogen". Enhver udlægning af data vil altid være én udlægning blandt mange. Organisationer med høj grad af agenthed bruger data og målinger som ét sæt input blandt flere til at træffe beslutninger og handle fremadrettet.

Karl Weick siger, at mening ikke er noget, der automatisk er til stede eller dukker op ud af det blå - men noget, der konstrueres i sociale sammenhænge. Ledelsen må derfor spørge sig selv, i hvilke sammenhænge meningsskabelsesprocessen omkring data kan understøttes og stimuleres. Det er fx først i dialogen på afdelingsmødet, at meningen med den nyligt præsenterede kvartalsrapport konstrueres. Det sker i den sociale sammenhæng i den sproglige interaktion på mødet.

Mening kan ikke dikteres af ledelsen. Weick udtrykker det: "Meningsskabelse afhænger af øjnene, der ser, men øjnenes ejermand stemmer, og flertallet bestemmer". Så god ledelse er, at lederen tilbyder én forklaring på, hvordan mening kunne konstrueres, og ikke, hvordan den skal konstrueres. For at lykkes som leder bliver det helt centralt at kunne organisere og deltage i de meningsskabende samtaler, hvor medarbejderne aktivt konstruerer mening med brug af data.

20. Systemisk evaluering

Evaluering bliver af mange umiddelbart opfattet som et tungt, pligtbetonet ord. Men evaluering kan være mange ting: I 1980'erne blev evaluering fra statens side markedsført som et udviklingsredskab og i høj grad på praktikernes præmisser. I dag og i de senere år er evaluering i høj grad besluttet ovenfra - man skal kunne dokumentere alverdens facetter af det organisatoriske liv. Systemisk evaluering, derimod, er en vej til undgå ritualisering og fremmedgørelse og i stedet gøre evaluering til en konstruktiv, udviklingsbefordrende praksisform.

- Summativ evaluering er fortidsrettet og bygger på registrering og vurdering af noget, der er sket.
- Formativ evaluering er nutidsrettet; målet er at påvirke, forme og forbedre fx forløb, mens de endnu er i gang.
- Generativ evaluering er fremtidsrettet. Det er systemisk evaluering, der bygger på tankegange beslægtet med AI og hvor focus er på det, der lykkes.

Systemisk evaluering skal skabe værdi for nogen i en aktuel kontekst. Den systemiske tilgang er blevet til som et opgør med forestillingen om aktøruafhængige sandheder. Kvaliteten i god evalueringspraksis skal vise sig i det samlede begivenhedsforløb - og ikke kun i spørgeskemaet eller interviewene.

Aktiv inddragelse af interessenter i forarbejdet kan bidrage til at skabe opbakning og ejerskab, når evalueringen først er i gang. Og det er afgørende, at evalueringerne bliver fulgt op på en synlig måde. Eksempelvis fører medarbejdertilfredshedsundersøgelser, der ikke følges op på, til lavere tilfredshed, end hvis man slet ikke gennemfører undersøgelsen.

Bateson-traditionens velkendte udsagn: ”Du kan ikke ikke-kommunikere” kan evalueringsmæssigt oversættes til: Du kan ikke ikke-påvirke”. Man kan ikke være neutral observatør. Ved at gennemføre en undersøgelse påvirker man automatisk. Spørgsmålet er bare, hvordan man bevidst kan påvirke i en ønsket retning.

Mange undersøgelser bygger på måling af fejl og mangler. Tanken er, at når vi finder fejlene, så kan vi gøre noget ved dem. Set med systemiske briller er der tale om en lineær problemfocuserende evaluering. I stedet bør man fokusere på succeserne og de gode historier.

SPM ☺ 2012 03 11