

Systemisk ledelse i praksis

– om 15 lederes ledelsespraksis på basis af de systemiske teorier.



Thorikil Molly Søholm



Andreas Juhl

Spejder man ud over det brogede landskab af højere undervisningsanstalter, forfattere, ledelses-konsulentfirmaer og -institutter, som arbejder med ledelse, springer en bestemt del af ledelsesfeltet i øjnene: Systemisk ledelse, der definerer lederrollen og ledelsesmetoder på basis af den systemiske og socialkonstruktivistiske teori.

Retningen er måske den gren af ledelsesfeltet, som er vundet stærkest frem i de seneste 10-12 år. Teoriene er kommet til udtryk en række steder: f.eks. i den lærende organisation (Peter Senge 1999), Appreciative Inquiry (Cooperri-der et al. 1984, 1997; Dalsgaard et al. 2002), Coaching (Stelter 2002) m.m. De store spillere på kursusmarkedet, Forvaltningshøjskolen, COK, DIEU, Djøf efteruddan-

nelse m.fl. baserer i stigende grad deres lederkurser på systemisk teori, ligeså med Uddannelses- og HR-afdelingerne i en række store organisationer, FTF, Novo Nordisk, TDC m.fl., og det ses efterhånden ofte inden for den offentlige sektor, at man officielt baserer ledelsesarbejdet på en systemisk ledelsesforståelse.

Udviklingen er gået med raketfart, hvilket der er en række gode grunde til. Væsentligst er nok den grundlæggende, komplekse situation, som ledere i dag må navigere i forhold til. De senere årtiers gryende opbrud i den dominerende, autoritære forståelse af lederrollen og den hierarkiske, bureaukratiske organiseringsform har skabt en kompleks situation, hvor dagens leder i sin selvforståelse og ledelsespraksis typisk står

med et ben i den gamle autoritære og hierarkiske lejr og det andet ben i den nye lejr karakteriseret ved begreber som uddelegering, emotionel intelligens, værdibaseret ledelse, innovation, læring, kulturel diversitet, globalisering, projekt-, spaghetti- og gruppeorganisering m.m. Komplexiteten er øget væsentligt og flere af de forskellige krav til lederrollen opleves umiddelbart som modsatrettede og svært håndterbare.

Denne kompleksitetsstigning kræver en forståelse af ledelse, der selv er kompleks. Modsat megen anden ledelsesteori, der groft sagt forsøger at gøre tingene mere simple, tilbyder den systemiske teori en tænkning, hvor forståelse af den ydre kompleksitet i verden fordrer, at vi øger vores indre kompleksitet. For at forstå en kompleks omverden, må vi altså øge kompleksiteten i vores tænkning om verden. Dette er for os at se en væsentlig forklaring på, at teoriretningen vinder så stærkt frem.

Set ind i dette billede med denne vækst i interessen for systemisk ledelse er det paradoksalt, at der ikke er nogle empiriske undersøgelser af de praktiske implikationer af ledelse på et systemisk grundlag. Der findes nogen litteratur om de systemiske ideer og le-

delse (eks. Barge 1994, Campbell et al. 1994, Danelund & Jørgensen 2000, Dahl & Hansen 2001, Wheatley 1999 m. f.), men her er det stort set altid konsulenter/teoretikere, der udfolder deres hypoteser. Ledernes egne erfaringer med at praktisere de systemiske ideer, er ikke blevet undersøgt.

Professionelt ærgrer det os, at forskningen er nærmest ikke-eksisterende. Det er paradoksalt for en teoriretning, hvor teori og praksis ses som rekursivt forbundne (Bateson 1972, Wittgenstein 1994, Lang & Cronen 1994). Og det er ærgerligt for den positive udvikling, som de systemiske ideer er inde i – set i forhold til udbredelsen blandt ledere.

Målet i denne artikel er derfor at komme med et bud på, hvad den systemiske teori har af praktiske betydninger for ledelse. Dette gør vi på baggrund af en interviewundersøgelse¹ foretaget med 15 ledere fra forskellige private og offentlige organisationer, der alle igennem længere tid (2-15 år) har arbejdet med de systemiske teorier og metoder i deres ledelse.

Undersøgelsen peger på, at ledere, som baserer deres ledelsesforståelse og praksis på den systemiske tænkning, oplever følgende:

Modsat megen anden ledelsesteori, der groft sagt forsøger at gøre tingene mere simple, tilbyder den systemiske teori en tænkning, hvor forståelse af den ydre kompleksitet i verden fordrer, at vi øger vores indre kompleksitet.

ARTIKLER

1. *En professionalisering af ledelse.* Lederne bruger de systemiske metoder og teorier til at professionalisere ledelse som et fag i egen ret. Dvs. et fag med faglige forståelser, metoder og teknikker, som definerer lederrollen. Lederne fremhæver, at professionaliseringen af lederrollen følges af emotioner som sikkerhed, tryghed, overblik og personlig distance til lederrollen.
2. *Ledelse som et kommunikativt fænomen, der skabes i konteksten – kompleksitet som præmis for ledelse.* Lederne definerer ledelse som et kommunikativt fænomen, der bliver skabt i de kontekster (sammenhænge), som lederen og medarbejderne etablerer. Kontekstbevidstheden og evnen til både at læse og selv skabe konteksten er derfor et centralt redskab i systemisk ledelse.
3. *En relationel magtforståelse.* Systemisk ledelse bygger på en relationel magtforståelse frem for en traditionel positionel forståelse af magt som knyttet til en bestemt person i en position. Lederens evner til at samkonstruere løsninger og beslutninger er derfor afgørende.
4. *Proceslederfærdigheder.* Evnen til procesledelse baseret på dialogiske principper og den systemiske "nysgerrighed" er helt afgørende for systemisk ledelse.
5. *Læringsskabende ledelse.* Det er et gennemgående mønster, at lederne har stærkt fokus på – igennem spørgsmål og refleksive samtaler (coachende ledelse) – at skabe læring og udvikling hos medarbejderne. Lederne betegner dette som et skift fra en ekspertlederrolle, der leder igennem svar og instruktioner, til en proceslederrolle, der i højere grad leder igennem spørgsmål og lærings- og meningsskabende processer.
6. *Sproget som det centrale ledelsesredskab.* I en systemisk sprogforståelse er lederens sprogfølsomhed og evne til at bruge sprogets skabende potentiale afgørende i arbejdet med at skabe de bedst mulige og mest konstruktive arbejdsprocesser. De bruger her Appreciative Inquiry-tilgangen som en sproglig "løftestang" for de organisatoriske processer.
7. *Systemledelse.* På det mere overordnede og strategiske plan forstår lederne organisationen som et homeostatisk system. Ledelse defineres her overordnet som at arbejde med systemets homeostase forstået med begreberne retning, rammer, relationer og råderum.

I det følgende redegør vi kort for nogle udvalgte grundpointer i den systemiske teori. Læsere, som er bekendte med den systemiske teori, kan vælge at springe dette afsnit over.

Herefter uddybes resultaterne af de 15 interviews og slutteligt præsenteres et længere eksempel, der sammenfatter flere af de pointer, som de øvrige afsnit præsenterer, og som er et eksempel på, hvordan ledere kan arbejde med strategiudvikling inspireret af de systemiske ideer.

Artiklens indhold varierer altså markant. Det næste afsnit er af sprogfilosofisk og erkendelsesteoretisk karakter, hvor de følgende afsnit er mere praksisrettede, med metoder, eksempler og cases om de systemiske ideers praksisbetydning for ledelse.

Systemisk tænkning

I dette afsnit præsenterer vi et bud på den systemiske tænkning ved hjælp af tre udvalgte nøglebegreber: autopoiesis, kontekst og sprogspil. Fælles for begreberne er, at de har deres ophav i biologien og filosofien, og at de tilbyder nogle grundlæggende måder at tænke om verden på. Systemisk teori er altså en biologisk funderet filosofi om menneske, erkendelse og sprog, men er samtidig umådelig praktisk,

hvilket bliver klart, når vi kommer til lederens svar på betydningen af de systemiske ideer for deres ledelsespraksis.

Autopoiesis

Begrebet autopoiesis stammer fra den chilenske filosof og biolog Humberto Maturana og betegner en biologisk funderet argumentation for at menneskers forståelser af verden altid er subjektive og at sproget ikke afspejler en objektiv virkelighed.

Autopoiesis betyder "selvrefererende" og "selvskabende". Ifølge Maturana er mennesker autopoietiske systemer, som både biologisk og kognitivt (dvs. forståelsesmæssigt) er kendetegnede ved at være selvrefererende (Maturana & Varela 1992). Dvs. at vi forstår verden på basis af vores forforståelser – ikke verden i sig selv!

Maturana bryder her med antagelsen om, at kommunikation er *noget*, der skabes et sted og overføres direkte og uberørt via sproget til en modtager. I denne forståelse er sproget et redskab til at forstå 'det samme ved det samme', så vi igennem brugen af sproget kan nå frem til den sande og endelige forståelse af en given situation.

Maturana argumenterer for, at denne forståelse af kommunika-

ARTIKLER

tion er forkert. Mennesker er biologisk set lukkede for direkte overførsel af information. Nervesystemets strukturer kan kun 'forstyrres' af omgivelserne. Kommunikation afhænger ikke af, hvad der transmitteres, men af hvad modtageren erkender. Og det er denne erkendelse, modtageren handler på (Ibid.).

Medarbejderen hører altså ikke det, lederen siger, men det medarbejderen hører. Forestil dig en chef, der siger til sin ledergruppe: *Vi skal være en markant ledergruppe. Vi skal være visionære i vores ledelsesstil eller vi skal være synlige ledere.* Hvor mange mulige forståelser er der ikke af disse udsagn? Forståelser, der alle afhænger af lederens forforståelser.

Kommunikation afhænger ikke af, hvad der transmitteres, men af hvad modtageren erkender. Og det er denne erkendelse, modtageren handler på.

Endvidere betyder autopoiesisbegrebet, at man må opgive antagelsen om, at det er muligt at være 'objektiv'. Vi har som mennesker ikke direkte adgang til en ydre virkelighed, som vi kan forholde os objektivt til. I stedet forstår vi verden autopoietisk. Der er altså mange udgaver af virkeligheden.

Maturana taler derfor om verden med begrebet *multivers* i stedet for *univers* (Maturana 1988). Hermed bliver kompleksitet og flertydighed i forståelserne af verden et vilkår i den menneskelige ek-

sistens. Vi kan derfor aldrig nå til en endelig afklaring af, hvordan en given situation kan eller skal forstås. Vores udfordring er i stedet at koordinere de forståelser, som vi har i en given situation, så vi kan fortsætte sammen med de mennesker, som vi handler i relation til.

For ledelse betyder dette, at lederen ikke kan indtage en ekspertposition med patent på de sande løsninger og på at vide "bedre", men i stedet bliver en procesleder, der igennem "forstyrrelser" koordinerer og samskaber de i situationen bedst mulige forståelser og løsninger.

Den sidste pointe er, at når vi forlader ideen om objektivitet, forlader vi også ideen om sikkerhed og endegyldighed i vores forståelser. Forestil dig en normal hverdags samtale mellem to ledere i din organisation. På hvor mange gyldige måder kan denne samtale beskrives? Hvad er det, vi registrerer? Det vi forstår, er det vi reagerer på. Og er dermed med til at åbne muligheder for os selv og andre i situationen, eller med til at lukke muligheder i situationen. Vores forståelser er dermed aldrig udtryk for en objektiv beskrivelse af situationen, men udtryk for et valg, der til en vis grad fanger os i en bestemt opfattelse af, hvad der foregår.

Forestillingen om at verden kan anskues objektivt indebærer, at der findes ét gyldigt perspektiv på situationen. Ideen om autopoiesis indebærer i stedet en fundamental nysgerrighed: Både på hvordan jeg selv kan forstå situationen, og eventuelt finde nye måder at forstå den på, og samtidig en nysgerrighed på, hvordan andre ser og forholder sig til en given situation.

Maturanas autopoiesisbegreb er blevet videreudviklet af Niklas Luhmann (1984) til også at betegne sociale systemer, herunder organisationer. Vi vil ikke gå i dybden med diskussionen imellem Maturana og Luhmann og blot kort redegøre for Luhmanns tænkning:

Luhmann skelner mellem tre forskellige typer sociale, autopoietiske systemer: Samfundet, interaktive systemer og organisationer. Alle er de autopoietiske og således kendetegnede ved, at de skaber og opretholder bestemte kommunikationsmønstre. I organisationer foregår der således en konstant selvopretholdende reproduktion af kommunikation om eks. holdninger, normer og regler for acceptabel adfærd. Organisationen er åben for information fra omverdenen, og dog alligevel lukket i den forstand, at informationen altid vil udvælges og

fortolkes autopoietisk. Organisationen kan kun, som det er tilfældet i Maturanas forståelse af individets erkendelse, "forstyrres". Instruksion er altså ikke muligt.

Når man som leder forstår sin organisation som et autopoietisk system, ser man det som et system, hvor delene (afdelinger, medarbejdere m.m.) betinger og påvirker hinanden, og hvor der er en selvopretholdende reproduktion af kommunikation om, hvad der er rigtig adfærd, opgaveløsning og ledelse m.m. Systemet vil altid forstå information på basis af sig selv og man må som leder arbejde med forstyrrelser for at påvirke systemets retning.

I afsnittet "Systemledelse" kommer vi uddybende ind på en bred systemisk forståelse af systemer.

For ledelse betyder autopoiesisbegrebet kolossalt meget. Forestillingen om at vi kommunikerer entydigt om den "samme" virkelighed falder bort. Lederen er leder i en verden, der fundamentalt set er kompleks og hvor ingen (incl. lederen selv) har patent på at være en ekspert, der kan forudsige og definere, hvad der er sandt og efterfølgende instruere andre i det. Vi lever i en multiversverden. Lederens rolle er proceslederen, der med en nysgerrighed og en særlig sprogføl-

Lederen er leder i en verden, der fundamentalt set er kompleks og hvor ingen (incl. lederen selv) har patent på at være en ekspert, der kan forudsige og definere, hvad der er sandt og efterfølgende instruere andre i det.

ARTIKLER

somhed "forstyrrer", koordinerer og samkonstruerer forståelser, som medarbejdere, lederen og organisationen efterfølgende kan handle ind i. Til denne rolle tilbyder den systemiske teori en række redskaber og metoder: spørgeteknikker, coaching, procesledelse m.m.

Der kommer således et stort fokus på ledelsesmæssigt at kunne mestre alskens kommunikative relationer, hvilket er hvad det næste afsnit om kontekstbegrebet hjælper os til at forstå.

Kontekst

"Du kan ikke sige noget meningsfuldt uden detaljer fra en kontekst" (Cronen).

Det næste vigtige begreb i det systemiske univers er "kontekst", der betyder sammenhæng. Begrebet anvendes særligt af antropologen, filosofen og biologen Gregory Bateson.

Batesons hypotese var, at naturen skal forstås som relationer og mønstre, ikke som enkeltdele! En del skal altså forstås i den sammenhæng og i de relationer, den eksisterer i.

Vi vil nævne 3 vigtige pointer, der knytter sig til kontekstbegrebet.

For det første er helheden mere og andet end summen af enkeltdele (Bateson 1972). Et system, eksempelvis en organisation, består af dele eller komponenter, der gensidigt betinger, påvirker og skaber hinanden. Systemet er noget andet og mere end summen af dets enkeltdele, fordi relationerne skaber noget nyt. F.eks. er H₂O noget andet end to brintatomer og et iltatom. På samme måde er 'ledelse' et socialt fænomen, der ikke knytter sig til lederen *i sig selv*, men skabes af lederen *i relation* til medarbejdere, andre ledere m.fl.

For det andet påpeger Bateson, at *konteksten betyder alt*. Mennesker og handlinger kan aldrig forstås i sig selv, men får deres betydning i den kontekst og i de relationer, de indgår i.

"Hvad vi kalder 'kontekst', omfatter subjektets adfærd såvel som de ydre begivenheder" (Bateson 1998, 83).

Den samme handling udført i to forskellige sammenhænge kan have vidt forskellig betydning. Dette kan illustreres af følgende eksempel fortalt af en af de ledere, vi interviewede:

"Hvis jeg tog min bil, kørte hjem til mit hus, parkerede bilen, gik ind i huset og ud i køkkenet, hvor min kone står, så kan jeg gå hen til

hende, gribe hende lidenskabeligt om kinderne, kysse hende på munden og sige: jeg elsker dig! Det er en kontekst.

Jeg kunne også tage min bil, køre den ud til rockerborgen i Brabrand, parkere bilen, gå ind i huset og ud i køkkenet, hvor rockerkongen står. Så kan jeg gå hen til ham, gribe ham lidenskabeligt om kinderne, kysse ham på munden og sige: jeg elsker dig! Det er en anden kontekst. Og når jeg så vågner på hospitalet 2 dage efter, og spørger: Hvad skete der? Jeg gjorde jo det samme?

– Så har jeg oplevet, hvad konteksten betyder!”

I denne forståelse vil man aldrig lede efter universelle ledelsesredskaber, der kan bruges i alle sammenhænge. I stedet kommer fokus på konteksten for brugen af ledelsesredskaber.

For det tredje indebærer kontekstbegrabet, at relationen bliver den mindste enhed for vores betragtninger. Relationen defineres som forbindelsen mellem de forskellige forståelser, som de involverede har af en situation. Et eksempel på betydningen af dette er følgende:

En leder fortæller, at han er irriteret og stresset, fordi hans medarbejdere aldrig tager det ansvar og

udviser det engagement, som han gerne vil have dem til. Det gør ham stresset og irriteret, fordi han selv så må tage ansvaret.

I en systemisk forståelse er dette udtryk for en af de forståelser, der udgør relationen. Derfor vil man altid være nysgerrig på, hvordan medarbejderne forstår og beskriver situationen. Medarbejderne beskriver måske situationen som, at de ikke gider at engagere sig i situationen, fordi deres leder alligevel vil bestemme. Og så vil de ikke bruge tid og energi på at tage ansvar.

Man kan retorisk spørge: hvilken af disse forståelser er den rigtige? Med Batesons pointer om kontekst, vil man i stedet sige, at relationen mellem lederen og medarbejdernes er som et mønster kendetegnet ved en række handlinger og forståelser over tid (også kaldet cirkularitet):

.... medarbejderne viser ikke engagement og tager ikke ansvar i forhold til opgaven, hvilket får lederen til at blive irriteret og selv tage ansvaret, hvilket får medarbejderne til ikke at vise engagement og ikke tage ansvar for opgaven, hvilket får lederen....

Logikken er, at dette mønster af handlinger ikke har én begyndelse og én årsag, men holdes i

Begreber som 'ledelse', 'ansvar', 'irritation' og 'stress' knytter sig altså ikke til den enkelte person i sig selv, men til personen i relation med nogen i en given kontekst.

ARTIKLER

live af de forskellige handlinger, som de forskellige parter udfører. Begreber som 'ledelse', 'ansvar', 'irritation' og 'stress' knytter sig altså ikke til den enkelte person *i sig selv*, men til personen i relation med nogen i en given kontekst. Denne kontekst skabes primært i sproget, og vi vil i det følgende afsnit med begrebet sprogspil præsentere den systemiske forståelse af sprog.

En leder, der arbejder på basis af kontekstbegrebet, tænker ledelse som noget, der skabes i den enkelte kontekst. Han har en bevidsthed om, at han selv er med til at skabe det, som sker i relationen. Ved at ændre på sig selv kan han altså ændre på relationen. Med denne forståelse vil lederen ikke spørge: Hvad er årsagen? men snarere: Hvad er mønsteret i relationerne? og hvis der kommer en medarbejder og spørger: Jeg har et problem her, hvad skal jeg gøre? vil lederen spørge nysgerrigt tilbage: Hvad er konteksten for dine handlinger?

Sprogspil og sprogets skabende kraft

"Sproget er for mennesker, hvad vand er for fisk", har Ole Thyssen sagt. Den systemiske forståelse af sprogets betydning er den samme. Mennesker lever og skaber deres verden i sproget.

Vi vil fremhæve 2 pointer hos de systemiske sprogfilosoffer: John Austin (1997) og Ludwig Wittgenstein (1989, 1994).

1. Austin fremfører, at mennesket primært handler i sproget. Det at bruge sproget er med til at skabe de relationer og de sammenhænge, hvori sprogbrugeren indgår, og dermed også sprogbrugeren selv. Det klassiske eksempel er, at når en kommende ægtemand siger *ja* i kirken, benævner han ikke noget eksisterende, men skaber ægteskabet med en enkelt ytring. På samme måde vil en diskussion mellem en leder og en medarbejder, efterfulgt af lederens ytring: *Det er mig, der er leder, så det er mig, der bestemmer!* bringe noget nyt ind i samtalen, ved at gøre en bestemt forståelse af relationen gældende. Om det så fører til klarhed, utilfredshed, eller noget andet hos medarbejderen, afhænger af medarbejderen (jf. autopoiesisbegrebet) og dennes forforståelser og af om et sådant argument er gyldigt i en den organisation i den pågældende situation (jf. kontekstbegrebet).
2. Forståelsen af sproget som noget, der former vores virkelig-

Mennesker lever og skaber deres verden i sproget..

hed, kan samles i Wittgensteins begreb "sprogspil".

"Jeg vil benævne helheden, sproget og de aktiviteter, hvormed det er sammenvævet, for 'sprogspillet'" (Wittgenstein 1994 §7).

Wittgensteins pointe er, at sproget er med til at skabe de aktiviteter og handlinger, som sprogbrugerne er en del af.

Dette har stor betydning for begrebet 'ledelse'. Hvis vi spørger: *Hvad er god ledelse?* indeholder spørgsmålet implicit en antagelse om, at vi kan give et endeligt svar på spørgsmålet. Med Wittgensteins logik spørger vi efter en 'kerne' af betydning, der ikke findes. 'God ledelse' har ikke nogen endelig betydning, men får betydning gennem de måder, vi bruger begrebet i sproget. Så med Wittgensteins teori om sprogspil kommer fokus på de konkrete anvendelser af ledelsesbegrebet.

Ifølge Wittgenstein følger vores brug af et begreb bestemte 'regler', som vi opstiller i fællesskab. Så at træde ind i en lederrolle i en organisation er på mange måder at træde ind i et bestemt regelsæt for, hvordan 'ledelse' kan leves i denne organisation, og dette regelsæt (= et sprogspil) er konstrueret og konstrueres fortløbende i sproget.

Et eksempel

En medarbejder kommer og præsenterer en idé, men lederen kan med det samme konstatere, at den mangler at blive gennemtænkt og i praksis er svær at udmønte. Lederen kunne have lyst til at sige: *jeg kan ikke se det gode i idéen*. Denne respons kan i sig selv være god, men kan også resultere i nogle problemstillinger. Hvordan vil medarbejderens motivation for at komme med idéer fremover blive? Lederen kunne derfor vælge at forfine sit svar og eksempelvis istedet sige: *Det er godt at du kommer med det forslag. Jeg tror også, at vi skal have forbedret det område. Skal vi ikke tage en snak om mulighederne i dit forslag?* I dette svar tilskyndes medarbejderen til at komme med idéer, men samtidig inviterer lederen til en nærmere kvalificering af idéen, så flere præmisser og forhold kan medtænkes.

Eksemplet viser det centrale i sprogspilsbegrebet, at lederens formulering udgør en vigtig kontekst for medarbejderen og dermed påvirker, hvilke responser medarbejderen kan komme med bagefter. Lederens handlinger er dermed med til at skabe de fremtidige sprogspil for det at komme med idéer i virksomheden.

Opsummeret er systemisk tænkning udtryk for et paradigmatisk

Med Wittgensteins teori om sprogspil kommer fokus på de konkrete anvendelser af ledelsesbegrebet.

ARTIKLER

POSITIVISME	SYSTEMISK TÆNKNING
<p>Virkeligheden findes objektivt uafhængigt af en observatør og kan anskues objektivt.</p> <p>– vi kan afdække universel gyldig viden.</p> <p>– verden kan forstås med en lineær årsagsvirkningstænkning. Magt og kontrol over enkeltdelene er mulig.</p> <p>– lederen som ekspert, der med objektiv analyse og forudsigelse kan instruere og give ordrer om det sande.</p> <p>– medarbejderne forstås i en instrumentel logik: Organisationen som en maskine og medarbejderne som redskaber.</p> <p>– sproget tages for givet. Det afspejler direkte en objektiv virkelighed og kan derfor bruges til at finde det rigtige og sande.</p>	<p>– sociale verdener konstrueres med vores sprog handlinger.</p> <p>– viden skal skabes i og tilpasses til den kontekst, som det skal bruges i.</p> <p>– en cirkulær tænkning om at helheden opstår og samskabes i relationerne. Her spørges ikke Hvad er årsagen? men Hvad er mønstret? Kontrol, magt og forudsigelse er ikke mulig.</p> <p>– lederen som ikke-ekspert, der med nysgerrighed, spørgsmål og procesledelse samskaber løsninger i de konkrete kontekster.</p> <p>– medarbejderne forstås i en empowered logik som selvstændige, kompetente aktører.</p> <p>– sproget er både informativt og formativt. Sprogets generative, skabende potentiale bruges bevidst.</p>

skift i grundtænkning, der med fordel kan defineres til forskel fra en moderne, positivistisk inspireret grundtænkning. Lidt firkantet kan det illustreres således:

Efter denne korte introduktion til centrale systemiske begreber i den systemiske tænkning, vil vi nu sætte fokus på resultaterne fra vores undersøgelse af, hvilken betydning de systemiske ideer har

for lederes selvforståelse og ledelsespraksis. Som nævnt i indledningen handler det om 7 overordnede pointer: professionalisering af ledelse, en forståelse af ledelse som et kommunikativt fænomen, der skabes i konteksten, en relationel magtforståelse, proceslederfærdigheder, læringsskabende ledelse, om sproget som det centrale ledelsesredskab og om systemledelse.

1. Betydninger af den systemiske teori for ledere – en professionalisering af ledelsesfeltet

Det er en gennemgående pointe i vores undersøgelse, at den systemiske teoriretning kan bruges af ledere til at blive professionelle udøvere af ledelsesfaget. Lederne påpeger stort set alle direkte, at de med den systemiske forståelsesramme har gjort ledelse til et fag i dets egen ret med egne faglige tænkeredskaber, metoder og forståelsesrammer. Professionaliseringen sætter en række systemiske begreber på hvad ledelse er, på lederrollen som en rolle i en større sammenhæng, på det at lede andre mennesker, på et arbejdsfællesskab/en gruppe/en organisation som et system m.m., og skaber dermed den refleksive bevidsthed om ledelse, der er så afgørende for, at man kan handle ledelsesmæssigt bevidst, kompetent, med distance og overblik og for at man refleksivt kan lære af sine erfaringer og blive bedre².

Allegorisk kan det sammenlignes med at udvikle sig fra at være en privatperson, der forsøger at hjælpe et andet menneske i krise, til at blive en psykolog, der som fagperson og med fagets teknikker og metoder hjælper mennesket i krise.

De interviewede ledere fremhæver, at professionaliseringen indebærer, at de emotioner, de oplever i lederrollen, ændres på en række punkter i retning af større sikkerhed, tryghed, afslappethed m.m. En oversygeplejerske, der har arbejdet på basis af de systemiske teorier i 8 år, udtrykker det således:

“Jeg kan mærke, at jeg er blevet bedre rustet, og jeg tager tingene meget mindre personligt og meget mere professionelt. Jeg bruger min person som professionel person. Hvor jeg tidligere i de problemstillinger, jeg stod i, tog det personligt og tænkte: “Det er nok fordi de ikke kan lide mig! jeg gør det ikke godt nok!”

Den systemiske forståelse af, hvordan tingene hænger sammen, og for folks baggrund for at agere, som de gør, giver mig en distance til min lederrolle. Det er jo ikke mig, det handler om, men mit lederskab. Så jeg har udviklet mig til at blive en professionel leder, frem for at være en sygeplejerske, der har fået nogle administrative opgaver og en beslutningskompetence.

Der er meget få ting, jeg er bange for at gå ind i, fordi jeg har en tryghed og en følelse af kompetence, der siger mig, at jeg nok skal komme ud af det igen med de mennesker, jeg er sammen med på en ordentlig måde”.

Lederne påpeger stort set alle direkte, at de med den systemiske forståelsesramme har gjort ledelse til et fag i dets egen ret med egne faglige tænkeredskaber, metoder og forståelsesrammer.

ARTIKLER

Eksemplet viser, hvordan de emotioner, der knytter sig til ledelsesrollen, har udviklet sig fra 'utryghed' og 'usikkerhed' til 'tryghed', 'sikkerhed', 'kompetence' og 'distance'. Dette er generelt for alle de ledere, vi har interviewet. De ændrede emotioner har i nogen tilfælde den paradoksale bagside, at lederne oplever sig som så kompetente og rolige, at ledelse til tider kan blive kedeligt. En rektor for en større uddannelsesinstitution, der har arbejdet med systemisk teori i 15 år, siger f.eks:

"Jeg tror, at jeg var sjovere engang, mere utjekket og mindre kontrolleret. Det har den systemiske tilgang bidraget til, både på godt og på ondt egentlig. Jeg har færre skæverter som leder. Jeg tænker meget som en gammel ræv, for meget tredje øje, for meget sikkerhed og fornemmelse for, hvad man kan gøre i de forskellige situationer, og det betyder jo nogen gange, at man ikke går til grænsen."

At være professionel systemisk udøver af ledelsesfaget betyder rent praktisk for de interviewede ledere, at de håndterer deres organisatoriske ledelsesudfordringer ved hjælp af systemiske nøglebegreber og metoder. Vi vil i det følgende beskrive først den måde, de forstår præmisserne for udøvelser af de forskellige ledelsespraksisser v.h.a. kontekstbegre-

bet, og dernæst redegøre for de vigtigste gennemgående ledelsespraksisser, der er i spil.

2. Ledelse som et kommunikativt fænomen, der skabes i konteksten – kompleksitet som præmis for ledelse

Overordnet taler alle lederne om, at de har lavet et skift i deres forståelse af sig selv som leder og deres ledelsespraksis. Tidligere havde de en tendens til at ville definere ledelse som én eller få gennemgående aktiviteter – f.eks. at man som leder skal være 'synlig', 'beslutningstagende', 'uddelegerende', 'ekspert' o.a.

Den systemiske grundantagelse, at alt skal forstås i den konkrete kontekst, det eksisterer i, har for lederne skabt en kontekstbestemt fleksibilitet i måden at være leder på. Ledelse forstås som en række forskellige ledelsespraksisser i forskellige sammenhænge ud fra ideen om, at det "at være leder" altid er "at blive til som leder i en kontekst". Man bliver således til som leder på mange forskellige måder, alt efter hvad konteksten fordrer og muliggør. Som det fremgår af nedenstående leders udsagn:

"Det er systemisk ledelse, at være ekstremt bevidst om, hvilken kontekst tingene foregår i. Du kan selv være med til at skabe konteksten,

"Det er systemisk ledelse, at være ekstremt bevidst om, hvilken kontekst tingene foregår i. Du kan selv være med til at skabe konteksten, men du er også nødt til at fange, hvad konteksten er i den konkrete situation.

Det er det, der skiller den professionelle fra amatør.

men du er også nødt til at fange, hvad konteksten er i den konkrete situation.

Det er det, der skiller den professionelle fra amatørerne. At man har et niveau mere. At man både kan gå ind i situationen og dog hele tiden have blik for, at eftersom jeg er en del af systemet, så er jeg med til at skabe det her.

Jeg skaber ikke mig selv ud i det blå. Jeg kan kun være den, det er muligt at være i det her hus, så mine medarbejdere og kolleger er med til at skabe mig, både begrænse mig og skabe mig. Nogen gange gør jeg ting, der føles fremmed i tillid til, at mine kollegaer fra ledergruppen eller mine medarbejdere har ret".

Ledelse knytter sig altså ikke til den enkelte person, men til det større system af relationer og situationer, som lederen danner sig ind i. Lederne tænker kontekst på flere forskellige niveauer fra det samfundskulturelle niveau til den enkelte relation:

Den overordnede kontekst for udøvelsen af ledelse er den større kulturelle kontekst, som ledelsen udøves i. Her udvikles for tiden stigende krav om medarbejderinvolvement, – udvikling og helhedstænkning m.m., hvilket lederne klart giver udtryk for, at de møder i deres praksis.

En anden afgørende kontekst for ledernes praksis er organisationen. Selvom den systemiske grundtænkning kan bruges som en generel filosofi, er måden hvorpå den praktiseres afhængig af den konkrete kontekst, hvori lederen handler. Det er således ikke de samme vilkår for ledelse, der eksisterer i en højteknologisk virksomhed, et ministerium, en pædagogisk uddannelsesinstitution eller en familiebehandlingsinstitution. I alle tilfælde er organisationen som sammenhæng afgørende for, hvad der betragtes som kompetent ledelsespraksis. Dette fik flere af lederne til at sige, at konteksten for ledelse er alt.

Det tredje niveau af kontekster eksisterer inden for den enkelte organisation, hvor der er mange forskellige kontekster og dermed forskellige ledelsesrelationer. F.eks. vil lederen af den frivillige kristelige organisation ikke kunne fastholde den samme ledelsespraksis i forhold til de fastansatte i administrationen, som hun kan i forhold til de frivillige ledere. Over- sygeplejersken kan ikke være 'den samme' leder i forhold til gruppen af overlæger, som hun kan i forhold til kantinepersonalet, eller i forhold til gruppen af sygeplejersker.

ARTIKLER

Det fjerde kontekstniveau er relationen til den enkelte medarbejder eller gruppe af medarbejdere. Denne ses ikke som et stabilt fænomen, men er i konstant forandring. Derfor bliver den enkelte episode også en central kontekst for ledelsesrelationen.

Lederen af uddannelsesinstitutionen er således ikke 'den samme' på tværs af alle situationer i forhold til det administrative personale, men skifter position i relationen for at skabe en anden kontekst for personalets handlinger. Man kan sige, at lederne arbejder med at ændre sig selv, for at tillade deres medarbejdere at kunne ændre sig.

Lederne bruger kontekstbegrebet til at skabe en kompleks og rig forståelse af ledelse. Dette hjælper dem til at kunne agere smidigt og effektivt i de forskellige sammenhænge, hvor ledelse skal praktiseres.

Denne smidighed og evne til kompleksitet hjælper i flere tilfælde lederne til at opløse en række af de dilemmaer, som de tidligere oplevede forbundet med ledelse. F.eks. at det er et dilemma, at lederen både skal træffe beslutninger og skal uddelegere beslutninger til medarbejderne. Som beskrevet ovenfor bruger lederne kontekstbegrebet til at

flytte deres fokus på sig selv til at fokusere på ledelsesrelationen, og gøre denne til afgørende for deres praksis. Dermed forsvinder dilemmaet, fordi deres grundforståelse er, at de handler og skabes ind i de forskellige sammenhænge.

Deres ledelsesmæssige selvforståelse er således ikke en uforanderlig entitet, som de forsøger at beskytte, men en række midlertidige konstruktioner, som hjælper dem til at indgå i de forskellige relationer, som skaber organisationen. Fælles for disse konstruktioner er, at de er baseret på en ikke-ekspert forståelse og en ikke-kontrolbaseret tilgang. Selvom ledelse baseret på kontekstbegrebet giver sig udslag i en mangfoldighed af ledelsespraksisser tilpasset de forskellige kontekster, er der dog alligevel nogle gennemgående ledelsespraksisser. De fire nedenstående er det tydeligste:

- Læringskabende ledelse (igennem feedback, reflektive processer, coaching, supervision m.m.)
- Visionær, retningskabende ledelse (der italesætter stærke billeder af fremtiden i organisationen. Ofte baseret på tanker og metoderne i appreciative inquiry)
- Ramme- og grænsesættende ledelse

Lederne bruger kontekstbegrebet til at skabe en kompleks og rig forståelse af ledelse. Dette hjælper dem til at kunne agere smidigt og effektivt i de forskellige sammenhænge, hvor ledelse skal praktiseres.

- Samkonstruerende procesledelse

Alle disse roller vil være at finde i de følgende afsnit.

Ved på denne måde at medtænke og 'lytte efter' konteksten, og gøre den til afgørende for og formende af deres ledelsespraksis, flyttes fokus fra de andre (eks. medarbejderen) i situationen til at fokusere på lederen selv i relation til medarbejderen. Dermed opstår der også en forståelse af magt, som ikke knytter sig til lederen i sig selv, men som knytter sig til lederen i relation med nogen eller noget. Det er denne forståelse af magt, som vi vil beskrive i det følgende.

3. En relationel magtforståelse – magt som evnen til at samkonstruere forståelser, løsninger og handlinger

En særdeles interessant følge af at arbejde systemisk i ledelse er, at lederne forlader ideen om magt, som noget der er knyttet til lederens position baseret på kontrol og forudsigelse, for i stedet at skabe en praksis, hvor magten ligger i evnen til at kunne samkonstruere forståelser, løsninger og strategier i fællesskab i organisationen.

Det er her autopoiesisforståelsen (Maturana & Varela 1992) og antagelsen om "myten om kontrol"

(Bateson 1972), der lægges til grund for dette.

Jf. autopoiesisforståelsen er beslutninger, der er truffet af lederen alene imod organisationens andre medlemmers vilje og som bliver trumfet igennem qua lederens formelle magt, tegn på en sproglig afmagt. Lederen har ikke kunnet argumentere og redegøre for nødvendigheden af beslutningen, som derfor ikke opleves som fornuftig, rigtig eller meningsfuld for medarbejderne i systemet. Medarbejderne udfører derfor beslutningen på det grundlag, at de ikke kan se det fornuftige, rigtige eller meningsfulde. Udførelsen bliver derefter, hvilket viser beslutningens magtesløshed.

I stedet defineres magt som evnen til samkonstruktion – evnen til at skabe stærke og magtfulde beslutninger, løsninger og strategier som er skabt i fællesskab og har opbakning i hele systemet. Som det fremgår i det følgende citat:

Lederen: *"Den systemiske tilgang giver mig meget stor tålmodighed med processer og stor tro på, at når man får drejet energien, eller den drejer sig eller vi hjælpes ad med at dreje den, så bliver det det stærkeste produkt. Det vi kan lave sammen, er klart det bedste. Jeg behøver ikke at demonstrere styrke ved altid at*

ARTIKLER

holde taler, i stedet er det i processen, at tingene sker. Det er meget provokerende for nogle af mine lederkolleger, som har helt andre måder at tænke tingene på."

Interviewer: "Du definerer faktisk magt nu?"

Lederen: "Ja, helt anderledes, jeg går på et højere niveau! Jeg er så magtfuld, at jeg kan tillade mig at lade de andre være medbestemende."

Og i følgende, sagt af en anden leder:

Interviewer: "Vil det sige at, at den systemiske tænkning i virkeligheden har hjulpet dig til at balancere spørgsmålet om kontrol med spørgsmålet om at relatere og skabe dialog?"

Leder: "Ja, og du kan også bruge et andet ord, magt. Men jeg har det så kun godt med magten, når den afbalanceres af relationsbevidstheden. Ellers kommer man til at sidde som Palle alene i verden."

Citaterne viser, hvorledes den relationelle magtforståelse indebærer en grundliggende respektfuld og ressourceorienteret tænkning om medarbejdere (empowerment af medarbejderen).

Når fokus flyttes fra den enkelte (lederen) til relationen (leder +

medarbejder), kommer der et tidsmoment ind i magtforståelsen. Det er ikke den enkelte handling x_i , der kan være magtfuld, men den måde den indgår i en længere sekvens af handlinger:

... x_{i-1} y_{i-1} x_i y_i x_{i+1} y_{i+2} ...

Magten ligger således i at kunne indgå i en relation, der gennem en handlesekvens skaber og frembringer konstruktive og stærke forståelser og løsninger i organisationen. Magten defineres således i en cirkulær logik frem for en lineær logik.

En anden central inspirationskilde til ledernes magtforståelse er Bateson og hans argumentation for at forlade 'myten om kontrol' i levende systemer:

"Vi ved, at ingen del af et interaktivt system kan have ensidig kontrol over andre dele af systemet. Systemets egenskaber er iboende helheden" (Bateson 1972, 315 – vores oversættelse).

For lederne har dette ført til et brud med ideen om, at den enkelte leder kan forudsige og planlægge en udvikling for en organisation, for efterfølgende at instruere medarbejderne i de passende handlinger og kontrollere bevægelsen af organisationen. Dette

I stedet defineres magt som evnen til samkonstruktion – evnen til at skabe stærke og magtfulde beslutninger, løsninger og strategier som er skabt i fællesskab og har opbakning i hele systemet.

kom til udtryk i en lang række historier om, hvordan myten om kontrol er blevet forladt, og hvilken betydning dette har haft for deres ledelsespraksis. F.eks. fortæller en leder:

“Det sivede ind, hvor lidt man kan styre udviklingen. Måske i miniforløb, men at lave de lange linjer og bestemme, hvilken retning folk skal bevæge sig i nogle år, det kan ikke lade sig gøre! Og jeg var irriteret over det. Så jeg gjorde mere og mere ud af at få det konkretiseret, hvordan omsætter vi planerne her helt ned på hverdagsniveau. Indtil det gik op for mig, at mine medarbejdere gør det, der giver mening at gøre, i de situationer de er i.”

Dette har for alle ledernes vedkommende gjort, at de i deres praksis har opgivet ideen om at kunne/skulle kontrollere, og dermed opgivet ideen om at kunne bestemme og instruere medarbejderne i, hvordan de kan og skal agere ned i detaljer i deres arbejdsdag.

Dette betyder ikke, at de overlader alle centrale spørgsmål til medarbejderne som så må operere i et uendeligt rum, men at de samskaber løsningerne. I det følgende fortæller en leder om et eksempel på sin praksis, hvor hun kridter rammen op for beslutningerne og herefter inviterer medarbejderne

til at diskutere og samskabe løsningerne i dette rum:

“Det er en socialkonstruktionistisk tilgang, hvor jeg melder ud, at der gerne må komme diskussioner ud af det, men der er også nogle ting, hvor jeg siger, det er den ramme, inden for hvilken vores praksis foregår. Så der er et rum, der er defineret for proces.”

Hvad der er den rigtige balance i den samkonstruerende magtforståelse afgøres i den enkelte kontekst. Det kan f.eks. være:

- balancen imellem klare rammer og inddragelse
- imellem det at lave løsninger sammen i situationen og samkonstruere fælles forståelser af rammer og værdier, så medarbejderen efterfølgende selv kan træffe beslutninger ud fra disse m.m.

Effekten på medarbejderne af brugen af den relationelle magtforståelse beskrives af flere af lederne som stærkt engagerende:

“Det kan jeg simpelthen mærke, at folk begynder at udfolde sig og tage ansvar for det, melde tilbage, interessere sig for det, respondere meget mere på de meldinger, der kommer fra mig eller fra mine andre lederkolleger.”

ARTIKLER

I en relationel forståelse af magt bliver beslutninger, der er truffet af lederen alene, i højere grad betragtet som tegn på af-magt end på udøvelse af konstruktiv magt. Alligevel har de alle eksempler på situationer, hvor 'enegangskassen' bliver brugt: Som det beskrives af følgende leder:

"En kollega fra ledergruppen sagde en gang imellem til mig: "Nu er der brug for, at du træffer en beslutning", og jeg svarede tilbage: "Jamen den rigtige beslutning er ikke kommet til os endnu".

Og hvor hun så sagde: "Nej, det er jeg enig med dig i, og du kommer rigtigt langt ved at arbejde længe med, hvad der er det rigtige at gøre. Det kommer ligesom op af jorden, når man får folks kræfter i spil. Men i denne her situation er der mere brug for at træffe en forkert beslutning end ingen".

Så nogle gange gør jeg jo ting, der føles fremmed i tillid til, at min kollega har ret, så skal man have en kattedem, en lille værktøjskasse nede i værktøjskassen, som hedder enegangskassen."

Citatet viser det interessante, at når lederne forstår, at det forventes i konteksten, at de træffer beslutninger baseret på positionel magt, så gør de det i den sidste ende – også selvom de ikke tror

på det, og at de ser det som en "forkert beslutning". Den relationelle magtforståelse betyder altså, at man som leder lader sig forme i relationen.

Autopoiesisbegrebet og "myten om kontrol" fører altså til en relationel forståelse af magt, hvor evnen til at samskabe løsninger er afgørende.

Hertil er proceslederfærdigheder helt centrale, hvilket er i fokus i næste afsnit.

4. Procesledelse

Samtlige ledere betoner kraftigt evnen til at lede involverende, dialogiske processer, der samskaber løsninger. De har således i deres ledelse billedligt talt et øje på sagen/problemet og det andet øje på processerne, hvormed sagen håndteres.

De systemiske begreber, der har inspireret mest er:

- multiversbegrebet, hvormed det bliver afgørende at kunne bruge forskellighederne konstruktivt igennem dialogiske processer.
- cirkularitetsbegrebet og relationstænkningen, hvor den måde, kommunikationen, problemløsningen, beslutningsprocesserne m.m. foregår på i relationerne, bliver afgørende.

Lederne arbejder procesledelsesmæssigt ud fra en ikke-ekspert position og bruger forskellige spørge- og proces teknikker. Som én af lederne formulerer det:

“Der er meget få ting, jeg er bange for at gå ind i, fordi jeg har en tryghed og en følelse af kompetence, der siger mig, at jeg nok skal komme ud af det igen med de mennesker, jeg er sammen med, på en ordentlig måde.

Min sikkerhed bunder i, at jeg ikke behøver at have svarene, og det er ikke mig, der skal have hånd om alting, og at jeg i stedet tænker, at vi er mange om det, og at vi må supplere hinanden. I de situationer er det min spørgeteknik, som jeg bruger igen og igen.”

I dette citat redegør en af lederne for skiftet til den cirkulære tænkning og hvordan det sætter fokus på kommunikationsprocesserne:

“For mig er det et før og efter det systemiske, fordi den systemiske tænkning på mange måder har revolutioneret min måde at forholde mig til andre mennesker på, og dermed også til ledelse og gruppeprocesser. Det gik op for mig, at når jeg gik ind i en gruppe, uanset om det havde været på en virksomhed, et arbejdsfællesskab, eller en menighed for den sags skyld. Så havde jeg altid troet, at det jeg kom med, var mine kvalifikationer og mine kompeten-

cer, og det spillede jeg så ind med, og det gjorde alle de andre også. Den der relationsfølelse fik det pludselig til at gå op for mig: Jamen, hold da fast. I virkeligheden er det jo bedøvende ligegyldigt, hvad du kommer med af kvalifikationer og kompetence, fordi det hele tiden er den interaktion, kommunikation og dialog, som får tingene til at ske.”

Fokus kommer derfor på at opbygge relationerne socialt og skabe kommunikationsprocesser, hvor deltageres forskellige forståelser kobler sig på hinanden og beriger hinanden dialogisk. I det følgende nøglecitater redegør en af lederne for relations- og multiversforståelsen:

“Når relationen er den mindste enhed, når vi arbejder med virkelig at finde hinandens ressourcer og muligheder og potentialer, hvis vi så ikke også er bevidste om de der meget forskellige tilgange, vi har. At vi kommer med hvert vores verdensbillede, med hvert vores univers, der kobler sammen i et multivers. Hvis ikke vi er bevidst om det, så er det, at der går så meget ged i vores relationer og i vores fællesskaber, fordi vi tager alt for meget for givet og er alt for dovne til at gøre det udredningsarbejde med at finde ud af, hvor vi egentlig er henne, og hvad det egentlig er, vi tænker.”

ARTIKLER

Og i dette citat fortæller én af lederne om én af sine første erfaringer med at arbejde kreativt med procesledelsesteknikker til et bestyrelsesmøde:

“Pludselig der, når jeg sidder og laver dagsordner, begynder jeg at se: hvordan kan vi få de her diskussioner i spil? Hvem er det, der kan bidrage her? Hvordan er det, vi direkte kan få organiseret dem her? Er det nu, at vi skal bryde mødet af og gå ud og walk and talk, lave noget andet sjovt og anderledes for at få nogle relationer bygget op mellem folk?”

Og en af de ting, jeg har størst succes med, det var, da vi byggede legomodeller, hvor vi byggede visioner. Der var der så mange dialogmuligheder mellem modellerne og pludselig kunne vi alle se, at der var en sammenhæng, at der var et samspil, at man lod sig inspirere af nogle af de ting, som de andre havde lavet.”

Lederrollen bliver med disse begreber i høj grad en procesmester, hvor fokus kommer på at skabe processer, hvor tingene vendes til noget konstruktivt. Dette sker primært igennem cirkulære og refleksive spørgsmål, der afsøger og tilbyder nye måder at se tingene på, nye måder at gå til tingene på. En af lederne siger sammenfattende:

Så det er min spørgeteknik, som gør, at de går løftet herfra, og de har blod på tanden. Det er helt klart den systemiske måde at gå ind og spørge på.

Evnen til igennem spørgsmål og inspirerende input at facilitere processer bruges også i næste afsnit om læringskabende ledelse.

5. Læringskabende ledelse

Med en autopoietisk grundforståelse, hvor forudsigelse og instruktion generelt ikke ses som meningsfulde ledelsesredskaber, bliver medarbejdernes egen tænkning, forståelse og evne til at handle bevidst og reflektivt afgørende. Derfor bliver det til en afgørende ledelsesaktivitet at skabe refleksive, læringskabende processer, der øger medarbejderens refleksive kompetencer.

Lederne beskriver en række metoder, som de bruger for at styrke og kompetenceudvikle deres medarbejdere: spørgsmål, coaching, refleksive processer, supervision, teamudviklingssamtaler m.m.

I følgende eksempel redegøres der af en leder for en familiebehandlingsinstitution for betydningen af de læringskabende ledelsesaktiviteter:

Lederen: *“Det er ledelsesopgaven.”*

Interviewer: *“Hjælp til refleksion?”*

Lederen: *“Ja, at hjælpe medarbejderne til at blive klar over deres egen position i de relationer, de står i, hvor de skal hjælpe vores unger til at få det anderledes. Det er en af de vigtigste ledelsesopgaver overhovedet. Det at give redskaberne til at kunne forholde sig i arbejdsprocesserne med et refleksivt perspektiv på opgaven (...)*

Jeg går regelmæssigt ind og superviserer personalegruppen, selvom jeg er leder. Så laver vi en form for refleksivt interview, og jeg gør ikke meget andet end at samle op ved at spørge: Har du fornemmelse af, at det er noget, du kan bruge, når du går videre? Har du fornemmelse af, om der er noget, du kan gøre anderledes på handleplan?

Det kan godt være, at vedkommende går videre og gør noget andet, men jeg går jo ikke og kontrollerer det, og det skal jeg heller ikke!”

Igen betones skiftet fra en lederrolle, baseret på at instruere, beordre og motivere (i den forståelse, at lederen skal motivere medarbejderen) til en lederrolle med fokus på at skabe mening, forståelse og læring og tale til den konstruktive intention hos den enkelte:

“Jeg har den tilgang til det, at hvis jeg kommer ind og siger: “I skal gøre sådan, sådan og sådan”, så kommer

erkendelsen jo ikke hos dem, men ved at guide dem, ved at coache dem kan den komme. Og det kan også være de siger: “Jamen, det kan vi slet ikke!”.

Så er jeg i hvert fald så klog, at jeg siger: “Er der så noget andet, I kan gøre?”. Fordi at presse noget igennem, hvor det ikke giver mening, det duer ikke. Det skulle gerne give mening, det som vi beslutter os for.”

Eksemplet er et stærkt udtryk for lederens procesforståelse og den autopoietiske forståelse af, at instrukser ikke altid skaber erkendelse; guiding og coaching kan i sådanne tilfælde skabe mening og læring.

På samme måde bruger lederne en række andre metoder i forhold til og sammen med deres medarbejdere: træning i reflekterende samtaler, cirkulære spørgeteknikker, brugen af reflekterende team (sågar under frokostosamtalerne), kollegial coaching, kreative og innovationsfremmende teknikker, selvrefleksive, procesorienterede temadage m.m.

6. Sproget som det centrale ledelsesredskab – brugen af sprogets skabende kraft

Et andet gennemgående resultat i interviewene er, at systemisk inspirerede ledere bruger sproget som et redskab til at skabe de re-

Igen betones skiftet fra en lederrolle, baseret på at instruere, beordre og motivere (i den forståelse, at lederen skal motivere medarbejderen) til en lederrolle med fokus på at skabe mening, forståelse og læring og tale til den konstruktive intention hos den enkelte.

ARTIKLER

lationer, muligheder, løsninger og forståelser i organisationen, som lederen selv og medarbejderne efterfølgende handler i relation til.

Nedenfor er der et eksempel på, at en leder betoner det at kunne skabe fælles identitet i en organisation igennem sproget og sågar konstruere fælles emotioner:

“Det at stille op og være leder og kunne noget med sproget og tegne nogle billeder for de andre, det hører ikke kun til det systemiske. Sådanne nogle ledere findes der alle mulige steder. Men det er klart, at en der arbejder på det grundlag, han må vide, at han er leder på det sproglige plan. En leder, der tror på det her, han må holde taler. Altså hvor vi har våde øjne og kan mærke, fandme ja: Det er rigtigt, det han siger!”

Den systemiske forståelse af sprog er helt afgørende for lederens praksis. I den systemiske forståelse af sproget, er det ikke et medium som mennesker bruger til at beskrive en objektivt eksisterende verden. I stedet ses sproget som en måde for mennesker at skabe mening i og forme de relationer, som vi eksisterer i.

Den systemiske forståelse af sprog er helt afgørende for lederens praksis. I den systemiske forståelse af sproget, er det ikke et medium som mennesker bruger til at beskrive en objektivt eksisterende verden. I stedet ses sproget som en måde for mennesker at skabe mening i og forme de relationer, som vi eksisterer i. Når lederen bruger sproget, er lederen således med til både at forme sin egen forståelse af situationen og dermed de handlemuligheder, som lederen selv har. Og samtidig

er lederen også med til gennem sproget at skabe en kontekst for medarbejderne, og derved både begrænse og muliggøre bestemte handlinger for dem.

Et eksempel på dette fra lederens praksis er forståelserne og arbejdet med ‘modstand’.

“Modstand i systemisk tænkning er ikke udtryk for et stort problem, men udtryk for en stor energi. Det er symptom på noget og som regel på noget godt. Når en person, du sidder og snakker med, har modstand, så kan du enten definere ham som en, der er fuld af modstand, eller du kan interessere dig for, hvad det mon er i den her situation, der gør, at han har modstand. Og så finder du tit et svar på, hvordan samtalen kan blive god igen. Og det er det samme med ledelse.”

Hvis vi holder fast i begrebet om samkonstruktion, er dette et eksempel på, hvordan sproget bruges til at forme den relation, som vi eksisterer i, og hvordan bevægelse og ændring i sproget skaber nye virkeligheder, som vi handler i relation til. Lad os illustrere det grundigt:

Først bruger lederen sproget til at italesætte medarbejderne som nogle, der er kendetegnet ved ‘modstand’. Dette åbner for en række forskellige veje at gå for lederen, og lederen bruger dernæst

igen sproget til at skabe en forståelse, om denne modstand skal ses som noget 'godt' eller noget 'skidt'. Hvis lederen havde betragtet modstanden som noget skidt, ville det igen åbne for bestemte handlinger, og sikkert for emotioner som irritation og usikkerhed på, hvordan vi så skal komme videre.

Ved at betragte modstanden som noget godt, inviterer lederen sig selv ind i en nysgerrig position. Her bruger lederen igen sproget til at omformulere modstanden som noget, der knytter sig til medarbejderne, til noget medarbejderne har i denne situation, dvs. bruger sproget til at lave en systemisk hypotese om modstanden. Dette gør, at nye handlemuligheder og emotioner opstår.

Det sprog som lederen bruger kan således betragtes som én kontekst for medarbejdernes handlinger. Ved at betragte modstanden som 'noget skidt', vil lederen ikke opdage, hvad i situationen der gjorde, at modstanden var nødvendig, og dermed formentlig forstærke modstanden. Hvilket så igen vil føre til øget irritation og frustration hos lederen, hvilket vil forstærke den sekvens af handlinger som ledere og medarbejdere laver i relation til hinanden og et 'mønster af modstand' er etableret.

Ved at betragte modstanden som 'noget godt' forsøger lederen at fange den energi, der ligger i modstanden og bruge den til at skabe noget konstruktivt sammen med medarbejderne. I første omgang skaber det en anden kontekst for medarbejderne.

Dette eksempel illustrerer altså den pointe, at sproget i højere grad er forbundet med handlinger end det er forbundet med at benævne ting. På den måde er lederens sproglige handlinger med til at forme de relationer, som lederen eksisterer og handler i. Det er også et eksempel på, at lederen gennem omformuleringer kan arbejde med at skabe ny mening i disse relationer, hvilket tillader nye handlinger og nye forståelser at vokse frem.

Sprogets skabende kvaliteter sker ikke kun i de tilfælde, hvor lederen forsøger at omformulere noget. Et par andre eksempler kan illustrere dette. F.eks. kan konstruktionen af emotioner som arbejdsglæde og stolthed ske direkte ved at tematisere disse følelser:

"En leder der tror på det her, han må jo holde taler. Altså hvor vi har våde øjne og kan mærke, at fandeme ja!. Det er sgu rigtigt, det han siger (...) Jeg snakker f.eks. om stolthed i de taler, jeg holder til de nyindskrevne

ARTIKLER

studerende. Så siger jeg: "Om 3,5 år, hvis I ikke ubevidst bøjer nakken, når I går ud af den dør, så er der noget, der er kikset. Og den stolthed, den skaber vi selv. Man kan ikke være stolt ud i det blå. Men man kan blive stolt af noget, som man har lavet sammen med andre. Vi kan kun lave det sammen".

Og hvis jeg har en rigtig heldig hånd, så samler jeg op 3,5 år efter, når de samme studerende er uddannede, og så er der altså nogen, der er hamrende stolte.

Altså hvis der er noget om, at vi selv kan skabe historien, så gælder det da om at skabe en, vi kan leve med, ikke! Det er meget sandt for mig, det tror jeg, I kan høre, men det er også et fagligt værktøj"

Og en anden leder siger:

"Det har selvfølgelig noget at gøre med de senere års tilgang til appreciative inquiry, som har gjort, at jeg mere og mere ser min rolle som noget med at give folk energi på det, de skal.

I hverdagsprocessen her, der giver appreciative inquiry mig mulighed for at skabe energi og hjælpe folk til at se tingene på en anden måde, så de får noget energi. Det er dem, der skal lave meget af arbejdet, og det er dem der skal finde energien og glæ-

den og meningen i det, ellers giver det ingenting."

Et eksempel på, hvordan sidstnævnte leder arbejder med dette i praksis, var i forhold til nogle politisk fastsatte krav om en belægningsprocent på behandlingsinstitutioner på 97%. Da hun skal præsentere det for medarbejderne, kommunikerer hun ikke sin umiddelbare reaktion, nemlig en oplevelse af uretfærdighed. I stedet prøver hun at finde en position, der kan hjælpe hende selv og medarbejderne til at finde energi i forhold til udfordringen. Hun sagde:

"For det første har vi 100% belægning, for det andet så har vi mange års god træning i at kunne administrere stramme budgetter, for det tredje så har vi en institution, som er almindelig anerkendt og det er den bl.a. pga. Jer.

To af stederne da jeg gik ud af døren, så var der en, der sagde: "Det er fandeme godt, at du kan sige det på den måde, fordi ellers var vi gået skrigende ud af døren, fordi det er næsten umulige odds"."

En anden måde at bruge sproget på er til at skabe fælles forståelser, som vi kan agere i forhold til. Et eksempel er en leder, der brugte metaforen: Vi bygger båden, mens vi sejler om de kom-

mende års forandring for organisationen:

“Jeg lavede det som en metafor for hele huset, og det har slået an som en kilde til, at folk er irriterede over det motto. Jeg får det i hovedet stadigvæk.”

“Det er jo typisk, altså. Ledelsen mener jo, at vi bygger båden, mens vi sejler. Der er jo ikke nogen planer for noget. Man kan jo ikke starte med et bræt, og så sejle, vel! Så drukner man jo!”

“Det kan du jo have ret i. Vi skal nok have nogle flere brædder.”

Mottoet blev en metafor for det at lære undervejs og lære af sejladsen og lave vores organisation om, så den passer, til det vi møder.”

Ved at italesætte en metafor for organisationen, italesætter lederen også muligheder og begrænsninger for de forståelser, som medarbejderne kan have. Målet bliver dermed at bruge sproget på en måde, der inviterer medarbejderne med på bestemte måder at tænke om organisationen, præmisserne m.m.

7. Systemledelse – ledelse i og af systemer

For at begrebsliggøre ledelse på et overordnet, strategisk plan, arbejder stort set alle lederne ud fra en

forståelse af organisationen som et autopoietisk, homeostatisk system. Strategisk ledelse bliver i denne forståelse ledelse af systemets i dets helhed. Dette afsnit redegør for denne tænkning, samt hvordan ledelse af systemets homeostase operationaliseres med begreberne retning, rammer, relationer og råderum.

Når systemisk ledelse antager, at relationen er den mindste enhed, bliver enhver afgrænsning af et system til en midlertidigt, kunstig sondring. Hvor begynder og slutter organisationen? Skal den afgrænses ved de mennesker, der arbejder sammen, eller ved de bygninger, hvori arbejdet udføres? Skal patienterne, samarbejdspartnere og interessenter medtænkes på hospitalet? Og hvis de ikke medtænkes, giver de øvrige relationer så mening?

Enhver afgrænsning af et system er således en arbitrær afgrænsning af relationer, hvor noget gøres til indre og dermed noget andet til ydre for organisationen. Homeostasebegrebet kan hjælpe ledere til at forholde sig til dette skisma. Homeostase betyder systemets dynamiske stabilitet, og betegner det, at ethvert system af relationer på en gang vil forsøge at bevare sin stabilitet og eksistens, og samtidig er i en konstant foranderlighed. Systemet

ARTIKLER

bliver hele tiden til (f.eks. igennem skabelsen af ydelserne til kunderne, ved at gammelt personale siger op, nyt ansættes, nye teknologier udvikles og gamle forlades), men vil forsøge at opretholde en stabilitet – heraf dynamisk stabilitet. At lede et system handler altså om at arbejde med de dynamiske balancer i systemets vigtigste relationer.

Jf. afsnittet om magt og samkonstruktion er det ikke muligt for lederen egenrådigt at beslutte, i hvilken retning systemet vil eller skal bevæge sig. Bevægelsen er en kvalitet, der tilhører det større system af relationer. Men lederen sidder i en central position, og indgår i mange af relationerne. Lederen vil således påvirke mange dele af systemet, men aldrig på en foruddefinerbar måde. Derfor taler man om, at ledere kan *forstyrre* de systemer, hvori de agerer. Dermed ikke ment, at handlingerne opfattes som irriterende. Men lederens handlinger vil påvirke systemets homeostase, hvilket vil blive tydeligt i det afsluttende eksempel i denne artikel. I følgende citat redegør en af lederne for sin forståelse af homeostasebegrebet og kobler det til at arbejde strategisk:

“Strategisk ledelse – altså evnen til at analysere situationen. Det er jo noget af det en ledelse skal kunne.

Det går ud på det her: Hvad er elementerne i homeostasen? Hvad er konteksten? På hvilke måder kan vi forstå det? Hvad kommer indefra, og hvad kommer udefra? Hvor skal vi hen for at homeostasen kan genoprettes?

Hvis man tænker udefrakommende forandringer som en forstyrrelse, så er det ikke et overgreb eller en dum ministers beslutning.”

Strategisk ledelse består her i at kunne analysere systemets relationer i den større kontekst systemet eksisterer i og finde mulige løsninger og forstyrrelser, der kan få systemet til at genoprette dets homeostase.

En af lederne laver en begrebsmæssig inddeling af homeostasen i relationer, retning, rammer og råderum, og han giver selv en række bud på, hvordan begreberne kan anvendes:

“Denne organisation er som et skib og faktisk et stort skib i vores verden. Når vi tænker det på denne måde, skal der være en retning. Jeg arbejder som leder med retning. Ikke at det er mig, der står og skubber skibet hele tiden. Det er det for stort til, men nogen gange, så tjekker jeg bare, at retningen er rigtig.

Og nogle andre gange er jeg nødt til at skabe en ny retning eller forsøge

At lede et system handler altså om at arbejde med de dynamiske balancer i systemets vigtigste relationer.

at forstyrre det her system nok til, at jeg kan få det til at ville bevæge sig en anden vej.

At lede i underviser-systemet, det er at skabe nogle rammer, så banen ikke er uendelig. Altså på universitetet. Her er folk stort set deres egne ledere. Det går jeg ikke ind for. Det tror jeg, vi får for lidt ud af.

Råderum. Det er den anden side af rammerne. De folk, der arbejder her, alle fra rengøringsfolk til souschef, de har stort råderum omkring sig. De har deres personlige råderum, der er mange valg at træffe, men det skal være inden for en ramme, som har noget at gøre med at komme i den rigtige retning."

Begreberne kan kort defineres således:

Retning betegner det, at der i systemet er en fælles forståelse af formålet med arbejdet, samt den vej systemet skal udvikle sig. Kort sagt de kvaliteter og effekter systemet gerne skulle udvikle. Vision, målsætninger, prioriterede indsatsområder og udviklingsområder er nærtbeslægtede begreber.

Rammer dækker over alle de faste forhold, der definerer "banen", hvorpå medarbejderne spiller: tidsmæssige og økonomiske prioriteringer, strukturen i organisationen, referenceforhold, regler

og kompetencefordeling. Rammer kobler sig til retning.

Råderum betegner medlemmernes selvstændighed og beslutningsråderum.

Med *relationer* sigtes til, om der eksisterer relationer imellem dele af systemet samt til kvaliteten af disse relationer.

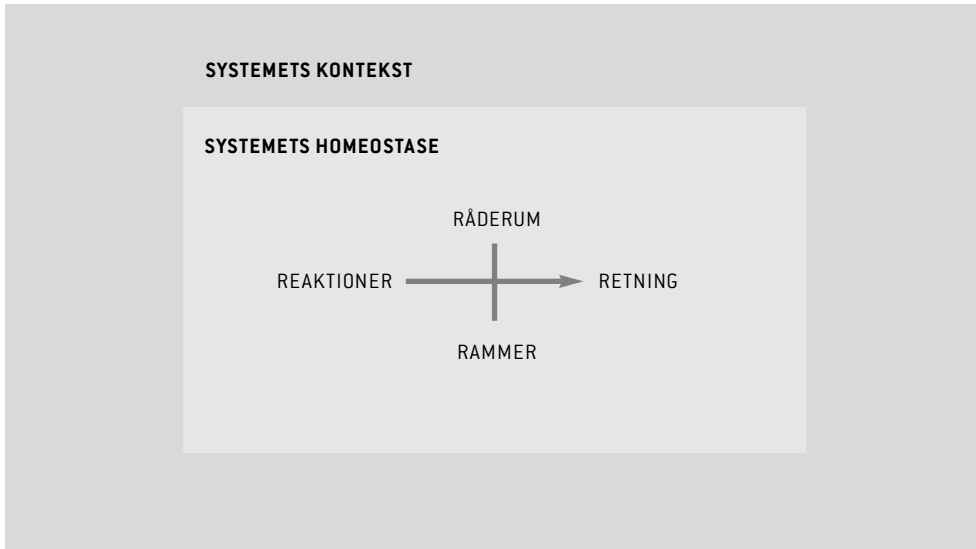
Begreberne kan sammenfattes i følgende model om begreberne i denne forståelse af systemledelse på det overordnede, strategiske niveau:

Et godt eksempel på anvendeligheden af disse begreber er i forbindelse med indførelsen af selvstyrende team. Når organisationer indfører team, tales der som regel rigtig meget om råderummet pga. teammedlemmernes øgede selvstændighed og indflydelse på beslutninger m.m. Men der sker i lige så høj grad en forandring af relationerne, retningen og rammerne og det er vores hypotese, at den forvirring og usikkerhed, der ofte er forbundet med indførelse af teams, er forbundet med den manglende afklaring af disse spørgsmål.

Selvom råderummet betones, er det i lige så høj grad rammerne, der ændres, ofte uden at team-

ARTIKLER

Systemledelse – 4R-modellen



medlemmerne har et billede af, hvad det ændres til. Dette samme gælder med relationen til lederen. Begrebet *selvstyrende* inviterer umiddelbart til en forståelse, hvor teamet fungerer uafhængigt af resten af organisationen. Dermed underbetones i hvert tilfælde 3 afgørende relationer, nemlig til kunden/brugeren af teamets arbejde (f.eks. den ældre i ældresektoren), relationen til andre team og relationen til lederen.

Endvidere lægges der ofte en masse kræfter i at definere retningen for det enkelte team, medens den fælles retning for organisationens mange team ikke får

opmærksomhed og derfor bliver uklare.

En leder, der arbejder med systemets homeostase, vil her forsøge, at 'forstyrre' systemet i forsøget på at skabe større klarhed over de ting, som er i ubalance: retning og rammer, og han vil etablere nogle nye relationer, f.eks. nogle teamkoordinatorer, der har ansvar for at koordinere teamenes funktioner med ledelsen.

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

En case – brugen af de systemiske tænkeredskaber i forbindelse med strategiudvikling

Eksemplet er fortalt af en af lederne, der som rektor for en uddannelsesinstitution midt i 90'erne arbejdede med at skabe en stærk strategi for det seminarium, hvor han er leder. Anledningen til ønsket om at skabe en ny retning var, at en række demografiske undersøgelser pegede på kommende ændringer i gruppen af studerende. For det første tydede et generelt dalende antal af unge på, at konkurrencen mellem de forskellige seminarier ville blive skærpet. Det var dermed et krav til organisationen, at den i stigende grad skulle være attraktiv for de færre studerende, der ønskede en uddannelse.

For det andet indikerede en række sociokulturelle analyser, at denne gruppe i stigende grad ville lægge vægt på, at netop den enkeltes ønsker og interesser stod i centrum. Med denne forståelse ville den gældende praksis i studieordningen, hvor man lagde vægt på en generel faglighed, ikke være optimal for at tiltrække studerende.

Det blev lederens hypotese, at organisationen, for at bevare en sund og økonomisk holdbar homeostase, måtte skifte retning.

Derfor formulerede han en strategi, hvor organisationen i fremtiden skulle tiltrække studerende ved at profilere sig på bestemte fag (idræt og drama) således, at de studerende, der ønskede netop denne fagkombination, ville blive tiltrukket.

På det efterfølgende årsseminar med lærergruppen inviterede lederen en fremtidsforsker, der holdt et oplæg om fremtidens studerende og antagelserne om de ændrede vilkår. På baggrund af dette oplæg præsenterede lederen sin ide om profilering via de to fag som organisationens retning i fremtiden.

Dette afstedkom en voldsom reaktion hos lærergruppen, der samlet afviste ideen. De lærere, hvis fag ikke blev prioriteret, så deres faglighed reduceret og miskendt. En sådan udvikling kunne de ikke bakke op om. Og de, hvis fag blev profileret, ønskede ikke at gøre dette på deres kollegers bekostning, og vendte derfor også tommelfingeren nedad. Stemningen var stærkt negativ, og lederen følte sig tæt på "at blive smidt på porten".

Dette fik ham til at skifte position. Frem for at fremsætte endnu et konkret bud på, hvilken retning der skulle kendetegne fremtidens seminarium, spurgte han

ARTIKLER

Lærergruppen: *Hvilken retning skal vi så vælge, der imødegår de sandsynlige, ændrede vilkår i fremtiden?* Spørgsmålet gav anledning til en længere dialogisk proces, hvor lærergruppen og lederen arbejdede på at komme med et alternativt bud, der også kunne sikre homeostasen. Deres bud blev, at organisationen skulle fastholde ideen om at skifte retning, og at man skulle fastholde ideen om at skabe en stærkere defineret profil, men at dette skulle ske ved at give de studerende en unik mulighed for at skræddersy deres faglige specialisering, en mulighed som andre seminarier ikke tilbød i den udstrækning. Dette bud kunne både lærergruppen og ledergruppen bakke op om, og det blev defineret som den nye retning for organisationen.

Der kan laves flere frugtbare refleksioner over dette eksempel, som eksemplarisk viser en række af de færdigheder, som karakteriserer systemiske ledere: lige fra det overordnede strategiske systemniveau til det interpersonelle samkonstruerende procesledelsesniveau. Vi vil fremhæve 3.

For det første er eksemplet illustrativt for, at de systemiske ideer i en ledelseskontekst ikke giver anledning til den neutrale og faciliterende rolle, som man oftest

ser de systemiske ideer give anledning til i terapeutiske og konsultative sammenhænge. Derimod viser eksemplet, at lederen indtager en rolle med stærke holdninger til, hvilken retning organisationen skal bevæge sig for at vedholde en sund homeostase.

For det andet illustrerer eksemplet den relationelle magtforståelse i brug. Lederens forstyrrelse (forslaget om at vælge at profilere sig via de to fag) er for voldsom for lærergruppen, men i stedet for at fastholde strategien og at det er ham, som definerer strategien, vælger han professionelt og uden personlig ærekærlighed en samkonstruerende tilgang, dropper sit eget forslag og skaber med spørgsmål og procesledelse den strategiske retning sammen med lærergruppen.

For det tredje viser han også den stærke sprogfølsomhed og kontekstbevidsthed, som karakteriserer systemiske ledere. Hans udspil skaber et konfliktsprogspil, hvor lærergruppen med deres modstand kæmper imod den positionelle magtudøvelse, som de opfatter fra hans side. I tråd med de systemiske ideer forsøger han at ændre dette sprogspil ved at invitere lærergruppen ind i beslutningsprocessen, og derved etablere et sprogspil for strate-

gien baseret på dialogiske principper og ligeværdighed.

Afslutning

Vi har i denne artikel præsenteret vores resultater af en interviewundersøgelse med en række ledere, der gennem 2-15 år har arbejdet indgående med de systemiske ideer. Vores fokus har været på, hvilken betydning disse ideer kan have for lederes selvforståelse og for deres ledelsespraksis.

Resultaterne af interviewene er, at de systemiske ideer kan være en måde for ledere at blive professionelle udøvere af faget ledelse. Dette betyder i første omgang, at ledelse bliver et fag i egen ret med én række sproglige redskaber, som hjælper lederen til at agere kompetent i sin position, og med denne kompetence følger en række emotioner som tryghed i situationer uden overblik, sikkerhed i situationer, hvor lederen ikke har svaret og ro i situationer, hvor andres emotioner er vrede eller frustration. Det er klart, at andre teorier kan have samme virkning.

I den ledelsespraksis, der knytter sig til denne professionelle selvforståelse, bliver kontekstbegrebet centralt for ledere til at forstå sig selv og ledelsesfaget på et komplekst grundlag. Særligt bruges begrebet samkonstruktion til at forstå magt i en relationel lo-

gik. I denne forståelse er evnen til at bruge sproget til at konstruere emotioner og nye forståelser afgørende. I det større system af relationer som ledere agerer i, giver det mening i et systemisk perspektiv at se lederens handlinger som forstyrrelser af den homeostatiske balance af stabilitet og forandring, der i en systemisk forståelse kendetegner sociale systemer. Til at arbejde konstruktivt med disse forstyrrelser har vi, på baggrund af ledernes historier om deres praksis, præsenteret en 4-R model (relationer, retning, rammer og råderum), der kan fungere som vigtige pejlinger for ledere, der ønsker at arbejde med de systemiske ideer.

Vi er selv optaget af, at de systemiske ideer nu begynder at formuleres af ledere på baggrund af deres praksis. Dette mener vi giver en række rigere historier om systemisk ledelse. Vi håber, at det vil give anledning til mange refleksioner hos ledere, der i forvejen har arbejdet med ideerne og til dem, der først nu er stødt på dem.

Litteratur

- Austin, J. L. (1997). *Ord der virker*. Gyldendal. Kbh.
- Barge, K. (1994). *Leadership: communication skills for organizations and groups*. Great Britain. St. Martins Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of Mind – Collected essays in anthro-*

ARTIKLER

- pology, psychiatry, evolution and epistemology*. Intertext Books. London.
- Bateson, G. (1984). *Ånd og natur – En nødvendig enhed*. Rosinante. Charlottenlund.
- Bateson, G. (1998). De logiske kategorier for læring og kommunikation. I: Hermansen, M. *Fra læringens horisont*. Forlaget Klim, Århus.
- Campbell, D., Coldicott, T. & Kinsella, K. (1994). *Systemic work with organizations – a new model for managers and change agents*. London. Karnac Books.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1984). Appreciative Inquiry in Organizational Life. IN: *Organizational Change and Development, Vol. 1 pages 129-169*. JAI Press Inc. 1987
- Cooperrider, D. (1997). Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dahl, M.O. & Hansen, S. (2001). *Slip anerkendelsen løs*. Frydenlund.
- Dalsgaard, C. Meisner, T. & Voetmann, K. (red.) (2002). *Værdsat: værdsættende samtale i praksis*. København. Psykologisk Forlag.
- Danelund, J. & Jørgensen, C. (2000). *Forstyr mig vel! – reflekterende ledelse i teori og praksis*. Frederiksberg. Danmarks Forvaltningshøjskole.
- Lang, P. & Cronen, V. E. (1994). *Language and Action*. Wittgenstein and Dewey in the Practice of Therapy and Consultation. *Human Systems*.
- Luhmann, N. (1984). *Sociale systemer. Grundrids til en almen teori*. Munksgaard. DK.
- Maturana, H. R. (1988). *Ontology of Observing – the biological foundations of self consciousness and the physical domain of existence*.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1992). *The Tree of Knowledge – The biological Roots of human Understanding*. Revisited Edition. Shambhala, Boston & London.
- Senge, P. (1999). *Den Femte Disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Kbh.: KLIM.
- Stelter, R. (2002). *Coaching – læring og udvikling*. Psykologisk Forlag, Kbh.
- Wheatley, M.J. (1999). *Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world*. San Francisco, Calif. Berrett-Koehler.
- Wittgenstein, L. (1989). *Om Vished*. Forlaget Philosophia. Århus.
- Wittgenstein, L. (1994). *Filosofiske undersøgelser*. Gyldendal Bogklubben.

Noter

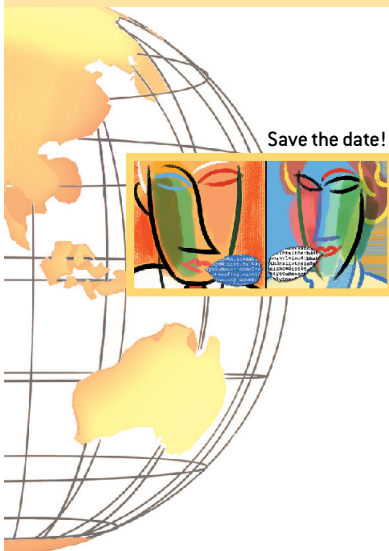
1. Lederne kom fra en række forskellige brancher: private virksomheder (både service, højteknologisk og produktion), ministerier, frivillige organisationer, sygehuse, uddannelsesinstitutioner, familiebehandlingssinstitutioner m.m. De blev interviewet om hvilken betydning de systemiske ideer har for deres selvforståelse som ledere og for deres ledelsespraksis. Denne artikel er en sammeskrivning af en indledende større undersøgelse, der indeholder metodemæssige over-

vejelser, en bearbejdning af de enkelte interviews og en grundig introduktion til de systemiske ideer, sådan som de er blevet formuleret af Wittgenstein, Bateson og Maturana, samt deres anvendelse i terapi og konsultarbejde se www.attractor.dk fra februar 2004.

- Denne bevidstgørelse og begrebsliggørelse, som er en central ingrediens i al uddannelse, er særlig afgørende for ledere, da vores kulturelle forståelse af ledelse generelt betragtes for meget begrænset. Prøv at sammenligne en almindelig, dansk leders og hans medarbejders forståelse af "ledelse" med deres fælles

forståelser af andre begreber som "sport", "medier" eller "dans". De fleste kan rask væk fortælle om 5-10 forskellige kategorier af de sidstnævnte begreber. F.eks. dans: vals, tango, salsa, breakdance m.f. og mange kan definere underkategorier, f.eks. for kategorien vals: brudevals, wienervals... Til sammenligning har de fleste kun meget få ord for forskellige slags ledelse. Her ligger en stor del af årsagerne til de mange ledelsesmæssige uklarheder og problemer, som eksisterer på de fleste danske arbejdspladser. For hvordan aftaler, tilpasser og udvikler man noget, som man ikke har ret meget sprog for?

The Second International Conference on Appreciative Inquiry



Creating Extraordinary Organizations for Business and Society

September 19-22, 2004

Doral Golf Resort and Spa • Miami Florida

Appreciative Inquiry is a powerful vehicle for creating extraordinary organizations and accelerating positive change.

Don't miss this premier gathering – where the foremost practitioners and scholars of Appreciative Inquiry will join with the bold innovators who want to harness the power of positive change in their organizations.

Call Resonans on 3254 8450 for more information, and register on www.aiconference.org



*Be part of this positive wave of change.
Join us in Miami!*

Discover the best of what Appreciative Inquiry has to offer!