

En introduktion til nogle centrale bidrag til moderne ledelsestænkning,

Af Kasper Meier Lorenzen, Jan. 2010, kasper@mlorenzen.dk

Hensigten med denne artikel er kort, at introducere læseren til fire centrale bidrag til moderne ledelsestænkning. De fire bidrag og teorier om (succesfuld) ledelse er: *systemisk ledelse*, *anerkendende ledelse*, *styrkebaseret ledelse* samt *leadership pipeline tilgangen* til ledelse.

Læseren vil kort blive introduceret til de fire tilgange og løbende vil der blive fremdraget ligheder og forskelle tilgangene imellem. Det er mit håb med artiklen, at essenserne af tilgangene står frem, at det er klart, hvor der er overlap tilgangene imellem samt hvor tilgangene adskiller sig væsentligt fra hinanden.

Systemisk ledelse

Systemisk ledelse henter primært sine grundantagelser om ledelse fra den engelske antropolog Gregory Batesons erkendelsesteoretiske arbejde (Bateson, 1984, 2000) og den chilenske neurobiolog Humberto Maturanas (Maturana, 1987) arbejde med at formulere en teori om kognition og liv. Endvidere har Milanoskolens (Boscolo m.fl., 1991) "oversættelse" af Bateson og Maturanas idéer til konkret familierapeutisk arbejde også haft en væsentlig indflydelse på systemisk inspireret ledelse.

Det helt centrale element i den systemiske tilgang til ledelse er, et konsekvent fokus på, at ledelse altid finder sted i en *kontekst* og dermed i *relation* til andre aktører. Denne konsekvente fokusering på konteksten og "*relationen som mindste enhed*" har en række vidtrækkende konsekvenser, hvoraf jeg i det følgende vil fremhæve fire centrale:

For det første betyder det, at den systemiske tilgang til ledelse *ikke* er specielt fokuseret på, hvordan lederen (og medarbejderen) er *i sig selv*¹. Den systemiske tilgang vil ikke benægte at vi hver især kommer til verden med forskellige personlighedsmæssige og kognitive dispositioner, men den er mere optaget af, at forstå mennesker – og ledelse, som *et relationelt fænomen*, hvor både leder og medarbejder skabes som dem, de er – i relationen, her og nu – og over tid².

Det interessante for den systemiske leder er således at forstå, hvordan lederen selv, medarbejderne indbyrdes mv. kan fremme kontekster – og relationer, der muliggør excellent opgaveløsning, trivsel og arbejdsglæde. Den systemiske leder arbejder derfor målrettet på at skabe sådanne kontekster – og relationer. Den systemiske leder har således et fast blik for relationen.

¹ Mange testværktøjer (MBTI, JBTI, DISC mv.) bygger på antagelsen om, at lederen (og medarbejderen) kan "måles og vejes" – og at vi via disse målinger kan komme frem til en *sand* og *objektiv* beskrivelse af hvordan vedkommende *er* (personlighedsmæssigt, kognitivt mv.).

² En analogi hertil er det klassiske figur – grund fænomen eksemplificeret ved Rubins vase, hvor man både kan se en vase og to ansigter. Den systemiske tilgang gør relationen til "*figur*" hvorved individet bliver til "*grund*"

For det andet vil den systemiske leder have særligt fokus på kommunikation. Som Bateson formulerer det, er det kommunikationen som udgør relationen – det er kommunikationen, der strukturerer og giver liv til relationen. Dette betyder at den systemiske leder ser kommunikation som sit helt centrale ledelsesredskab – og er optaget af, hvordan vedkommende konstruktivt kan kommunikere, og skabe muligheder for konstruktiv kommunikation i de forskellige kontekster og relationer, vedkommende tager del i. Maturana spidsformulerer disse tanker på følgende måde: "*mennesket er det eneste dyr, der kan elske og slå ihjel med sproget* (Maturana, 1987).

Den systemiske leder er således en sprogsensitiv leder der mestrer sprogets mange facetter og muligheder – og er klar over hvordan vedkommende bruger sproget effektivt i de forskellige relationer, vedkommende tager del i.

For det tredje betyder det, at den systemiske leder har et *systemperspektiv* på sin ledelse; dvs. både har øje for det "lille system" vedkommende er en del af (eksempelvis eget ledelsesteam og relationen til den enkelte medarbejder) såvel som "det store system" (direktion, kommune mv.). Den systemiske leder fokuserer på, at succesfuld ledelse er evnen til at navigere i – og på forskellig vis, mestre ledelse i forskellige *systemafhængige kontekster*. At have dette fokus kræver en veludviklet evne til at tænke i *mangfoldige perspektiver*. Den systemiske leder mestrer således evnen til at *decentrere* eget perspektiv og tænke "hele vejen rundt" og aktivt og bevidst søger "at sætte sig i den andens sted"

For det fjerde deler den systemiske tilgang ikke det (natur)videnskabelige ideal om objektivitet og sandhed. Det betyder at man ikke forstår videnskabens rolle som afdækkende i naturvidenskabelig forstand. Det har vidtrækkende konsekvenser. Man vil eksempelvis ikke betragte leder- og trivselsmålinger som en objektiv måling der neutralt fortæller hvordan trivslen er i afdelingen.. Den systemiske leder vil betragte eksempelvis leder – og trivselsmålinger som *brugbare hypoteser* – eller *øjebliksbilleder* af virkeligheden, men vil være klar over, at det netop er dette – og ikke en objektiv stabil sandhed om virkeligheden³.

Den systemiske leder vil således være mere optaget af, hvordan eksempelvis sådanne målinger kan bruges i en fremadrettet dialogisk proces, der bringer organisationen videre – mere end at være optaget af, om målingen nu har "målt rigtigt". For den systemiske leder ses målinger derfor som en måde at kvalificere efterfølgende dialoger med det formål at skabe "*forskelle der gør en forskel*". Det er således ikke målingen er der interessant, men den efterfølgende anvendelse, der er i fokus.

Anerkendende ledelse

Anerkendende ledelse har gennem de senere år vundet stort indpas i ledelseslitteraturen (se eksempelvis Molly Søholm, 2005, Haslebo og Lynggaard, 2007). Nogle steder sættes der lighedstegn mellem anerkendende ledelse og systemisk ledelse. Dette beror på en misforståelse, da de to tilgange grundlæggende kommer forskellige steder fra – og ikke er det

³ Maturana skriver eksempelvis at vi må opgive idéen om et univers – en virkelighed – til fordel for en tanke om, at vi lever i et multivers – mange virkeligheder – og at vi skal udvikle en evne til at blive nysgerrig på hinandens konstruktion af virkeligheden. Deri ligger anerkendelsen af den anden/de andre.

samme! At de to tilgange så deler nogle af de samme grundantagelser – og derfor ”går godt i hånd” og dermed i praksis oplagt kan supplere hinanden skal vi nok komme tilbage til senere⁴.

Anerkendende ledelse har to vigtige inspirationskilder. Den ene kilde kommer fra vesteuropæisk filosofi, hvor eksempelvis de tyske filosoffer Hegel og især Axel Honneth (se eksempelvis Honneth, 1992) er helt centrale. Den anden kilde kommer fra USA, hvor David Cooperrider i 1980'erne formulerede Appreciative Inquiry (AI) som en organisationsudviklingsmetode (se eksempelvis Cooperrider & Srivastva, 1984, Cooperrider & Whitney, 2001).

Det meste af litteraturen om anerkendende ledelse tager udgangspunkt i at oversætte Cooperriders AI tanker til en ledelses kontekst – og ikke ret mange artikler og værker tager livtag med de tyske filosofers grundlæggende tanker om anerkendelse som begreb. Lad os derfor først se på, hvad Honneth siger om anerkendelse som begreb.

I *Kamp om anerkendelse* fremsætter Honneth idéen om, at vi alle har brug for anerkendelse for at kunne trives psykisk – og vokse som mennesker. Uden anerkendelse vil vi langsomt dø psykisk. Med anerkendelse mener han ikke det samme som ros – tværtimod. Ros er et klap på skulderen – godt gået! – og dermed en helt OK handling, men på et overfladisk niveau der ikke grundlæggende skaber psykisk trivsel. Anerkendelse er for ham noget dybere, vigtigere – og mere eksistentielt centralt.

Han forstår anerkendelse således, at den enkelte kan se, at det vedkommende bidrager med kan bruges, og derved bliver vedkommende et fuldgyldigt og legitimt medlem af organisationen. I modsat fald oplever personen eller afdelingen sig isoleret.

Anerkendelse kan *etymologisk* deles op i *an* og *erkendelse*. ”An” kan oversættes med at stå bi eller at være ved siden af. ”Erkendelse” kan oversættes med det, som er, det værende. Anerkendelse er for Honneth således det, at være samme med et andet menneske, være ved siden af – og dele det, som er den andens oplevelse, sindstilstand etc. – uden at vurdere om den oplevelse, sindstilstand vedkommende nu har, er rigtig/forkert, realistisk etc. Grundlæggende handler anerkendelse om at forstå den andens perspektiv ud fra dette perspektivs egne præmisser.

Ift. den systemiske tilgang er der således et klart sammenfald idet denne jo netop også er optaget af at forstå forskellige perspektiver på egne præmisser frem for at afgøre rigtigt/forkert, sandt/falsk etc. Anerkendende ledelse og systemisk ledelse deler således opgøret med objektivitet, som naturvidenskaben har som ideal. Maturana siger således at vi bør ”*sætte objektivitet i parentes*” (Maturana, 1987)

At blive anerkendt er, at blive set hørt – og (forsøgt) forstået som en væsentligt aktør i de relationer, man er en del af. Hvis vi ikke ses og høres vil vi gå til grunde psykisk. Den anerkendende leder er således optaget af – og bruger tid på at forstå, se og høre sine medarbejdere, hvorfor en grundlæggende nysgerrighed ift. medarbejderne – ift. deres opgaveløsning, styrker, svagheder, bekymringer mv. er central. Anerkendelse i denne

⁴ Nogle steder taler man om systemisk anerkendende ledelse.

forståelse er ikke noget der praktiseres i den årlige MUS, men er tværtimod en relationel bestræbelse i det daglige.

Det er medarbejderne som "afgør" om de oplever sig anerkendt – ikke lederen – jf. den systemiske opfattelse af, at ledelse er et relationelt fænomen – anerkendelse er også et relationelt fænomen. Denne forståelse af anerkendelse er, i denne artikels forfatteres øjne, én af de væsentligste kompetencer en leder kan sættes sig for at mestre.

Lad os gå videre til den anden hovedkilde ift. anerkendende ledelse; nemlig Cooperiders formulering af Appreciative Inquiry (AI), der jo startede som en *organisationsudviklingsmetode*. AI baseret ledelse adskiller sig fra andre ledelsestilgange (også den systemiske) ved konsekvent at tage udgangspunkt i, at der er noget som fungerer i organisationen, i den enkelte opgaveløsning, det enkelte møde etc. AI er således ikke optaget af at kigge på "hullerne i osten", analysere årsagerne hertil – og på baggrund heraf formulere løsnings- og handlingsforslag. Tværtimod vil denne tilgang insistere på, at der i en hver situation – i ethvert system er noget der fungerer (hvor håbløst det end måtte se ud) og at medarbejderen og lederen i fællesskab indeholder nøglen til at skabe positiv udvikling. De centrale elementer i en AI baseret ledelsestilgang er følgende:

For det første tages der konsekvent udgangspunkt i det, som fungerer bedst i organisationen eller situationen, og der arbejdes herefter med en systematisk spredning af "best practice". Den AI praktiserende leder vil således altid have øje for – og skabe en kultur, hvor man sammen har øje for – det livgivende, det der fungerer, få det italesat – lære af det – og bruge det aktivt fremadrettet. Et synspunkt AI i øvrigt deler med den styrkebaserede tilgang (som vi kommer til i næste afsnit).

Tanken bag dette konsekvente fokus er, at menneskelige systemer er helio-tropiske (helio = sol, trope = at vende = dreje sig) – og at det, vi giver liv (i vores dialoger, kommunikation, handlinger mv.) har det med at vokse frem. Et ledelsesmæssigt konsekvent fokus på succeser, det virksomme, og det som fungerer, gør at både leder og medarbejdere bliver bedre til at udvikle mere af det der virker, succeser, osv.

Den anerkendende leder vil (sammen med lederen der er optaget af den styrkebaserede tilgang) derfor også være skeptisk overfor evalueringsmetoder – og tilgange, der primært har fokus på det, der ikke virker som omdrejningspunkt for at skabe en fremadrettet og positiv udvikling. Det grundlæggende lærings-syn bag den anerkendende tilgang til ledelse kommer fra *positiv psykologi* som hæfter sig ved, at mennesker skal være i en tilstand af positive emotioner (frem for frygt, angst mv.) hvis de skal udvikle- og forandre sig, deres praksis, rutiner mv.

For det andet vil den AI praktiserende leder sammen med medarbejderne udvikle ambitiøse forventninger til fremtiden (jf. det helio-tropiske princip) – og iværksætte handlinger som sikrer, at forventningerne bliver til virkelighed. I udviklingsprocesser vil AI lederen således iværksættes en proces med medarbejderne, som forsøger at indfange svar på fem centrale spørgsmål: 1) hvor skal vi hen ift. denne udviklingsproces? 2) hvad er det bedste af det, vi allerede gør, som vi kan bruge ift. dér, hvor vi gerne vil hen? 3) hvad har vi af andre gode idéer? 4) hvordan gør vi det? 5) hvordan følger vi op?

AI baseret ledelse er et endegyldigt opgør med en "find 5 fejl kultur" til fordel for en fremadrettet og løsningsorienteret vinderkultur.

AI baseret ledelse er *ikke*: at rose, lade være med at snakke om problemer, omformulere problemer til udfordringer etc.. Dette er en meget uheldig ulægning af den anerkendende tilgang – en udlægning, jeg som konsulent desværre til tider støder på i organisationer, der er blevet "udsat" for et "quick AI fiks". AI baseret ledelse er en bestemt måde at tænke udvikling og forandring på – også der hvor vi oplever problemer!

Styrkebaseret ledelse

I slutningen af 90'erne dukkede der et nyt bidrag til forståelsen af succesfuld ledelse op; nemlig den styrkebaserede tilgang. Det er en teoridannelse som eksplicit trækker på mange af de samme grundantagelser som den anerkendende tilgang (at det vi fokuserer på, kan vi gøre mere af, at vi lærer mest fra vores succeser, at vi ikke kan undersøge et system uden at påvirke systemet, positiv læringspsykologi etc.), men tilgangen er tungere funderet mht. empiri og evidens end de to foregående tilgange⁵.

Tilgangen udspringer af Marcus Buckingham's arbejde for Gallup hvor han gennem en årrække arbejdede med at kortlægge, hvad succesfulde organisationer – og ledere gør. I bøgerne *First, break all the rules – What the world's greatest managers do differently* (Buckingham & Coffman, 1999), *Now discover your strengths* (Buckingham & Clifton, 2001) og *Go put your strengths to work* (Buckingham, 2007) redegør han for resultaterne af undersøgelse – og beskriver, hvordan ledere (og medarbejdere) kan bruge en styrkebaseret tilgang til at fremme kvalitet, produktivitet, trivsel, arbejdsglæde mv.

I arbejdet for Gallup har Buckingham lavet en lang række *komparative* analyser mellem virksomheder – og prøvet at besvare spørgsmålet *Hvad er det succesfulde organisationer – og ledere gør, til forskel for, det mindre succesfulde organisationer – og ledere gør?*⁶

I undersøgelse har han fundet evidens for, at det overvejende er svaret på ét spørgsmål, som gør den afgørende forskel: jo flere der i en organisation kan svare ja til følgende spørgsmål: *På arbejdet har jeg muligheden for at gøre det, jeg er bedst til hver dag*, jo større er sandsynligheden for at den pågældende organisation, er succesfuld på alle væsentlige parametre (tilfredshed, performance, kvalitet, produktivitet, trivsel, arbejdsglæde mv.). Succesfulde organisationer – og ledere, er således dem, der forstår at organisere arbejdet på en måde så medarbejdernes primære styrker kommer i spil i det daglige⁷.

⁵ I den forbindelse bør det dog nævnes at der er en lang række undersøgelser som viser at en anerkendende ledelsestilgang har positiv effekt på stor set alle væsentlige parametre (lav medarbejdergennemstrømning, høj medarbejder- og kundetilfredshed, høj performance og produktivitet, økonomi mv.). Se eksempelvis Søholm, TM. (2006)

⁶ Buckingham har lavet disse analyser vha. spørgeskemaer til 198.000 ansatte i knap 8.000 teams i 36 forskellige virksomheder over hele kloden, private såvel som offentlige.

⁷ Desværre viser hans undersøgelser også, at det i de adspurgte organisationer kun er 2 ud af 10 som rent faktisk har mulighed for at bruge deres primære styrker hver dag.

Lederen som praktiserer en styrkebaseret ledelsestilgang er derfor grundlæggende optaget af tre primære spørgsmål: 1) *Hvad er mine medarbejders (og mine egne) primære styrker?* 2) *Hvordan kan jeg fremme dialoger (ledere, medarbejdere og medarbejdere, medarbejdere imellem) hvor vi får øje på hinandens styrker?* 3) *Hvordan organiserer vi arbejdet således at det trækker på ledere og medarbejders primære styrker (f.eks. som en måde at fordele opgaver i et team)?*

Styrkebaseret ledelse omformulerer derfor det centrale HR mantra: *medarbejderne er organisationens vigtigste ressource* til: *medarbejdernes primære styrker er organisationens vigtigste ressource.*

Denne forståelse er, som det gerne skulle fremgå, i fin overensstemmelse med den anerkendende tilgang, der jo også lægger sit fokus på succeser, styrker mv. frem for fejl, mangler og svagheder. Den adskiller sig væsentligt fra den systemiske tilgang på ét punkt. I udgangspunktet er den styrkebaserede tilgang *individorienteret* og beskriver i høj grad styrker som noget, den enkelte medarbejder (og leder) kan finde frem hos sig selv (ved at kigge på de daglige arbejdsopgaver – og aktiviteter).

Her ville den systemiske tilgang have et mere *relationsorienteret* udgangspunkt – og vil pege på, at styrker jo altid udspiller sig i en kontekst – og at de relationer, et individ indgår i, er afgørende for, hvilke styrker som kommer i spil. Lederen som praktiserer en styrkebaseret tilgang, vil med den systemiske tilgang også være optaget af spørgsmål som: 1) *Hvornår er det, vi i fællesskab skaber kontekster – og relationer hvor den enkelte oplever sine styrker i spil?* 2) *hvordan kan vi fremme sådanne kontekster – og relationer (ikke kun via arbejdets organisering) som gør at flest muligt i organisationen oplever egne styrker i spil?* Den systemiske leder vil således være meget optaget af, at se styrker som et *relationelt og kontekstuel* funderet fænomen.

Et første skridt i en styrkebaseret tilgang til ledelsesopgaven er, at fremme dialoger som muliggør at medarbejderne (og ledere) får øje på egne styrker. Her foreslår Buckingham akronymet SIGN som en rettesnor for at finde styrkerne:

- S = Succes, dvs. de arbejdsopgaver, hvor man oplever sig succesfuld,
- I = Instinct, dvs. at man før den pågældende arbejdsopgave glæder sig til at udføre den – måske melder man sig frivilligt til opgaven,
- G = Growth, dvs. at man ved udførelsen af opgaven/aktiviteten oplever at man "vokser" – et typisk kendetegn herpå er, at man oplever tab af tidsfornemmelsen eller en form for Flow i opgaveløsningen⁸,
- N = Need, dvs. at man efter opgaveløsningen/aktiviteten har et behov for, eller en lyst til at lave arbejdsopgaven igen.

For at der er tale om ens primære styrker vil Buckingham sige, at alle fire parametre skal være opfyldt – eksempelvis kunne man godt forestille sig, at man i nogle aktiviteter er succesfuld, men ikke glæder sig til aktiviteten inden, rent faktisk oplever man flow undervejs, men man higer efterfølgende ikke efter at løse en lignende opgave igen – måske er man

⁸ Jf. Csíkszentmihálys flow begreb

fuldstændig drænet. I dette tilfælde vil Buckingham sige, at det ikke er ens primære styrke som er i spil her. Det er måske noget, man er god til – men det er ikke ens styrker, der er i spil.

Skåret ind til benet, er den styrkebaserede tilgang til ledelsesopgaven optaget af motivation/trivsel og performance på samme tid – og den vil hævde at man ikke kan arbejde med det ene, uden at arbejde med det andet samtidigt. Det betyder således at lederen må fokusere på kvalitet og arbejdsglæde i det daglige arbejdes udførelse, da arbejdsglæde og kvalitet er hinandens forudsætning. Derfor vil midlertidige projekter som *styrk arbejdsglæden, projekt trivsel i højsædet mv.*, ifølge Buckingham, have en ringe effekt hvis man ikke samtidig kigger på styrker, arbejdets organisering mv.

Buckingham er primært optaget af, hvad der skaber succesfulde organisationer, frem for den enkeltes trivsel (selvom han også har dette aspekt med). En optagethed som han deler med det sidste bidrag til moderne ledelsestænkning, som vi skal kigge på; nemlig *leadership pipeline modellen tilgangen*.

Leadership pipeline tilgangen

Leadership pipeline tilgangen er udviklet af Walt Mahler, Steve Drotter og Ram Charan i General Electrics, USA i 1980'erne og 1990'erne og er formidlet i *The leadership pipeline – how to build the leadership-powered company* (Charan m.fl., 2001). For en introduktion til tilgangen på dansk kan anbefales Kristian Dahl & Thorkil Molly Sørholm (2009) *Introduktion til Leadership pipeline*.

Tilgangen har i udgangspunktet kun lidt med de tre foregående tilgange at gøre, men som vi skal se på om lidt, vil den være enig med nogle af de grundlæggende opmærksomhedspunkter i den systemiske tilgang – selvom den ikke selv gør et nummer ud af at påpege dette slægtskab.

Tilgangen er en samling principper for, hvordan man skaber den mest effekt skabende ledelsesudvikling – og understøtter de bedst mulige ledelsespræstationer (dette fokus på præstationer deler tilgangen med den styrkebaserede tilgang) på forskellige ledelsesniveauer i en organisation. I nærværende introduktion vil jeg primært beskæftige mig med det sidste aspekt; nemlig ledelsespræstationer på forskellige niveauer i organisationen.

Den grundlæggende tese i modellen er simpel; nemlig at svaret på, hvad god ledelse er, afhænger af, hvad der skal ledes. God ledelse for en institutionsleder er noget andet en god ledelse for en forvaltningschef! Det er forskellige:

- *Færdigheder*
- *Prioriteter og*
- *Arbejdsværdier,*

der skal gøre sig gældende på forskellige ledelsesniveauer i en organisation. Dermed deles den grundlæggende antagelse i systemisk ledelse, nemlig at al ledelse afhænger af kontekst og aldrig kan forstås som uafhængigt heraf. De organisationer – og ledere – som klarer sig godt, er dem, der effektivt formår at skabe en *pipeline af ledere* der hjælper lederne til at udvikle de

færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, som der kræves på de forskellige organisatoriske niveauer.

Når man bevæger sig opad i en organisation er der en række passager, man skal igennem – passager som er afgørende for, om man kommer til at lykkes som leder på næste hierarkiske niveau i organisationen. Når man eksempelvis går gennem passagen *fra medarbejder til ledelse af medarbejdere* eller *fra ledelse af medarbejdere til ledelse af ledere* kræver det at man udvikler et nyt sæt af færdigheder (forstået som det, man nødvendigvis skal mestre for at kunne udfylde sit ledelsesansvar), prioriteter (forstået som de rammer, der styrer, hvad lederen bruger sin tid på) og arbejdsværdier (forstået som det, man som leder anser som vigtigt – og som dermed kommer i centrum for ens indsats).

Disse passager er helt centrale – og vanskelige – og folk er ofte i fare for at snuble. Det vil eksempelvis ofte være det, man er god til som medarbejder, som gør at man kommer i en lederposition (den dygtige sælger bliver leder af et salgsteam). Ofte vil den gode medarbejder, der er blevet leder, blive ved med at gøre det, som gjorde vedkommende succesfuld som medarbejder (ud fra de bedste intentioner). Det kommer eksempelvis til udtryk i form af, at lederen gør arbejdet selv (det bliver jo bedst, når jeg selv gør det) frem for at få arbejdet gjort gennem andre. Ledere der snubler på denne måde, vil ofte beklage sig over: A) alt for lidt tid, B) et skrivebord der bugner med sager, C) Medarbejdere der ikke løfter sagerne godt nok.

Den nærliggende konklusion er således, at lederen skal begynde at forstå sig selv – og sit arbejde på en anden måde. Men ifølge forfatterne til leadership pipeline tænkningen kan man ikke forvente at lederen gør dette af sig selv. Den pågældende leders leder har til opgave at hjælpe, coache – og understøtte lederen i at finde sig til rette – og performe i sin position i organisationen. Med andre ord: ledelse er et strategisk og organisatorisk ansvar og indsatsområde på lige fod med andre strategiske indsatsområder (forretningsstrategi etc.).

Udviklingen af ledere i en organisation er således et ledelsesansvar, hvilket ifølge Charan m.fl. fordrer at der i organisationen skabes en systematisk proces, hvor lederne arbejder forpligtende med at sikre, at det ledelsesniveau, der er under dem, agerer i overensstemmelse med, det, der netop kræves på dette niveau. Dette gøres ved hele tiden at forholde sig til følgende spørgsmål: A) *Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver lederen på det pågældende niveau i organisationen skal lykkes med?*, B) *Hvad kræver dette af lederen selv og af dennes leder?*, C) *Hvordan kan der skabes systematiske og succesfulde processer i organisationen nedad og opad som sikrer succesfuld ledelse.*

Dette sidste aspekt er ikke uvæsentligt, idet tilgangen nemt kan misforstås som at der primært skal "kigges nedad" i organisationen.. Det er lige så vigtigt at kigge opad – og forholde sig til spørgsmål som: A) *Hvordan kan medarbejderne være med til at sikre at lederen, bruger sin tid på det rigtige*, B) *Hvilke dialoger og processer kan vi fremme i vores organisation mellem medarbejdere og ledere, som sikrer effekt skabende ledelse* (hvis det nu er leder, medarbejder relationen, det drejer sig om). Effekfulde organisationer har skabt processer som understøtter en pipeline som beskrevet ovenfor⁹.

⁹ I nærværende stund bruger ca. 80 af de 500 største private virksomheder i verden principperne fra leadership pipeline tilgangen.

Der er en række synspunkter og antagelser som tilgangen deler med den systemiske tilgang til ledelse. Jeg vil her fremhæve de to vigtigste:

For det første har tilgangen, ligesom den systemiske tilgang, et blik for konteksten for ledelse – og for at konteksten er altafgørende for, hvordan succesfuld ledelse bør forstås. Den systemiske tilgang betoner jo også at konteksten er afgørende, men specificerer ikke yderligere – og mere præcist, hvordan denne spiller ind – blot at det gør den på afgørende vis! Her tilbyder leadership pipeline tilgangen et nuanceret sprog – og nogle klare bud på forståelsen af netop den kontekst, som den systemiske tilgang betoner. I systemiske begreber kan det siges, at Leadership pipeline tilgangen kraftige betoner ledelsesopgaven som den primære kontekst for lederrolle og –adfærd. I bogen gives der talrige eksempler på, hvad der kræves på forskellige niveauer i organisationen, hvordan lederen, der eksempelvis er leder for ledere skal bruges sin tid, hvilke færdigheder det kræver, hvilken værdi den enkelte skal sætte i centrum for sit arbejde etc. Konteksten for ledelse bliver så at sige udfoldet på fornem vis. Leadership pipeline giver den systemiske leder mulighed for at arbejde fokuseret med kontekster.

For det andet deler leadership pipeline tilgangen og den systemiske tilgang betoningen af, at ledelse er et *relationelt fænomen* – hvorfor der bør fokuseres på de processer der er med til at fremme denne relation – i form af fokus, dialoger, indsatser mv. Den systemiske tilgang siger dog ikke så meget om indholdet i kommunikationen i relationerne på forskellige niveauer i organisationen. Det gør leadership pipeline tilgangen.

Afslutning

De fire tilgange til ledelse er komplementære og supplerer hinanden på bedste vis. Man kan vælge at se systemisk ledelse som udgangspunktet, fundamentet og de tre øvrige som stærke komplementære tilgange til at gøre den systemiske leder handlekraftig i både den "lille" og den "store" organisatoriske kontekst. Den anerkendende tilgang giver bud på, hvad fokus vi bør have i relationen til medarbejderne, til udvikling og til organisatoriske forandringsprocesser. Den styrkebaserede tilgang tager dette skridtet videre – og henleder vores opmærksom på, at vi hovedsageligt skal være optaget af styrker og udviklingen af disse på arbejdspladsen – frem for at "fikse" egne og medarbejdernes svagheder. Leadership pipeline tilgangen supplerer disse tilgange ved at udfolde konteksten for ledelse og give en række klare bud på, hvordan en organisation kan blive i stand til at "producere" succesfuld ledelse.

Litteratur:

- Bateson, G. (1984). *Ånd og Natur – En nødvendig enhed*. Charlottenlund: Rosinante.
- Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boscolo, L., Cecchin, G., Hoffmann, L. & Penn, P. (1991). *Milanometoden*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999): *First, break all the rules – what the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster, London
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2001): *Now discover your strengths*.
- Buckingham, M. (2007). *Go put your strengths to work – 6 steps to achieve outstanding performance*.
- Cooperrider, D.L & Srivastva, S. (1984). Appreciative Inquiry in organizational life. I *Organizational Change and Development, Vol. 1987, 129-169*. JAI Press Inc.
- Cooperrider, D. L & Whitney, D. (2001). A Positive Revolution In Change: Appreciative Inquiry. IN: Cooperrider, D.L., Sorensen, P. F., Yaeger, T. F. & Whitney, D. (ed.). *Appreciative Inquiry – An Emerging Direction for Organization Development*. Illinois: Stipes Publishing L.L.C. Champaign.
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001): *The leadership pipeline – how to build the leadership-powered company*. Jossey-Bass
- Dahl, K. & Søholm, T.M. (2009): *Introduktion til leadership pipeline*
- Haslebo, M.L. & Lynggaard, D.B. (2007) *Anerkendende ledelse*, Dansk Psykologisk Forlag
- Honneth, A. (1992). *Kamp om anerkendelse – sociale konflikters moralske Grammatik*. Hans Reitzels Forlag.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987). *Kundskabens træ – den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. Århus: Forlaget ASK.
- Søholm Molly, T. (2006): *Anerkendende udviklingsledelse*