

CARSTEN HORNSTRUP

THOMAS JOHANSEN

STRATEGISK RELATIONEL LEDELSE

Systemisk ledelse af forandringer

erhvervs psykologiserien >
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

STRATEGISK

RELATIONEL LEDELSE

CARSTEN HORNSTRUP OG THOMAS JOHANSEN

STRATEGISK RELATIONEL LEDELSE

Systemisk ledelse af forandringer

Carsten Hornstrup og Thomas Johansen
STRATEGISK RELATIONEL LEDELSE
Systemisk ledelse af forandringer

© 2013 forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen
Grafisk tilrettelæggelse og sats: Lone Bjarkow/Louises design
Figurer: Louise Glargaard Perlmutter/Louises design
Omslag: Nete Banke/Imperiet
Sat med Minion Pro og Conduit ITC Pro

Figur 2.1.: Foto er gengivet fra <http://alex-l.blogspot.dk/2007/11/black-sun-sort-sol.html>

1. udgave, 1. oplag 2013
ISBN 978-87-7706-818-8

Tryk: Specialtrykkeriet Viborg A/S
Printed in Denmark 2013

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



Få inspiration til bedre
praksis og tilmeld dig
forlagets nyhedsmail

INDHOLD

TAK.....	7
----------	---

DEL 1 FUNDAMENTET

KAPITEL 1 INTRODUKTION	11
---------------------------------	----

KAPITEL 2 UDFORDRINGER I AT LEDE EFFEKTFULDE FORANDRINGER	25
--	----

DEL 2 KONSTRUKTIONSTANKEN

KAPITEL 3 LEDELSE AF FORANDRINGER I EN KONSTRUKTIONSOPTIK.....	53
---	----

DEL 3

KAPITEL 4 FORANDRINGER, KONTEKST OG STRATEGI	81
---	----

KAPITEL 5 LEDELSE SOM RELATIONEL REFLEKSIVITET	107
---	-----

KAPITEL 6 ANERKENDELSEN, RESPEKTEN OG TILLIDEN	133
---	-----

KAPITEL 7	
LEDELSE, POSITIONERING OG MAGT	151

DEL 4 STRATEGIPROCESSEN OG DEN STRATEGISKE FORANDRINGSKAPACITET

KAPITEL 8	
ORGANISATORISK SAMMENHÆNGSKRAFT	163

KAPITEL 9	
STRATEGISK KOMPETENCE	181

KAPITEL 10	
ANSVARLIGHED OG EJERSKAB Gennem INVOLVERING	191

DEL 5 FORANDRINGER I PRAKSIS – OG EPILOG

KAPITEL 11	
FORANDRINGER I PRAKSIS	215

KAPITEL 12	
EPILOG	261

CENTRALE PERSONER, DER HAR BIDRAGET TIL BOGENS TILBLIVELSE	265
FIGURER	268
TABELLER	270
LITTERATUR	271

TAK

TAK TIL ALLE JER, DER INSPIREREDE OS OG TÆNKTE MED

På den lange rejse med denne bog har en lang række mennesker været med til at inspirere, støtte og opmuntre.

Ideen blev født i et kollektiv – blandt kollegerne i MacMann Berg. Ud over at være med til at føde ideerne har kollegerne givet deres bidrag i forbindelse med fælles diskussioner, opgaveløsning og kollegiale faglige snakke. Derfor skal der lyde en meget stor tak for følgeskabet på rejsen.

En anden meget vigtig gruppe er vores mange kunder og samarbejdspartnere. De har været værdifulde bidragydere ved at skubbe og udfordre vores tanker og ideer og dermed skubbet os videre i vores egen afklaring. Vi vil her gerne fremhæve tre, som ud over at være kunder og samarbejdspartnere i større organisationsudviklingsforløb har været en del af vores aktionsforskning. Ledelserne i de tre organisationer har spillet en meget værdifuld rolle, og vi skylder dem en stor tak. Det er i Område Øst, Sundheds- og Omsorgsafdelingen, Silkeborg Kommune; Anæstesiologisk Afdeling, Hospitalsenhedens Vest, Region Midtjylland samt Specialområde Autisme, Psykiatri- og Socialområdet, Region Midtjylland.

Vi vil også rette en stor tak til forlaget og til Birgitte Lie Suhr-Jessen for et rigtig godt og konstruktivt samarbejde undervejs.

Endelig skal der lyde en stor tak til vores familier som tålmodigt har fulgt os undervejs.

DEL 1 FUNDAMENTET

Bogens første del udfolder fundamentet for hele bogen og dens budskaber. I kapitel 1 introducerer vi nogle af de mest centrale begreber i bogen, og i kapitel 2 præsenterer vi nogle af de ledelsesmæssige udfordringer, vi tager afsæt i, når det gælder ledelse af strategiske forandringer.

KAPITEL 1

INTRODUKTION

Denne bog handler om, hvordan vi kan lede forandringer ved at arbejde med organisatoriske forandringer på en ansvarlig og effektiv måde gennem bedre ledelse. Bogen bygger på en systemisk relationel tilgang til verden og mennesker. Som forfattere ønsker vi at inspirere, udfordre og videreudvikle din tilgang til ledelse for på den måde at være med til at udvikle og sætte en ny ledelsesdagsorden til gavn for organisationer, virksomheder og det samfund, vi alle er en del af. Det gør vi ved at se på ledelse med relationelle briller og ved at se på de logikker og mentale modeller, der styrer dine og dine ledelseskollegeres handlinger.

Vi vil med bogen gerne være med til at skabe bedre ledelse, som skal føre til mere ansvarlige og bæredygtige forretninger og virksomheder, der kan yde et positivt og værdifuldt bidrag til vores samfund. Det lyder simpelt og enkelt, men når det handler om ledelse, vaner og mere end hundrede års nedarvet kultur, så er der brug for at stoppe op og tænke nyt.

LEDELSE SOM FORSKELLEN, DER GØR EN FORSKEL

Vi håber, at denne bog må blive læst og brugt som inspiration af dem, der arbejder med ledelse i bred forstand. Det gælder både topledere og direktører, der har det primære ansvar for, hvordan vi leder forandringer, og hvordan vi organiserer organisationer, men i høj grad også alle andre ledere med ansvar for strategi- og forandringsprocesser og ikke mindst de mange medarbejdere, som leder projekter og processer. I vores optik betragter de alle ledelse, hvad enten de er formelle ledere eller medarbejdere, vel vidende at formelle ledere har et særligt ledelsesmæssigt ansvar, som er anderledes end resten af medarbejdergruppens ansvar. Så hvad enten du er direktør, HR-chef, teamleder, ledelseskonsulent, underviser, projektleder

eller medarbejder, vil vi gerne udfordre og inspirere dig og din måde at tænke og handle på.

Ledelse er ikke et spørgsmål om titler og formalia. Vi er alle med til at træffe vigtige beslutninger gennem vores handlinger og gennem vores kommunikation. Det, vi beslutter at sige og gøre, og det, vi *ikke* siger, og det, vi *ikke* gør, er alt sammen med til at skabe organisationens resultater. Derfor er ledelse og ansvar for helheden noget, vi alle bør tage del i på hvert vores område. Det kræver, at vi alle udvikler en højere grad af opmærksomhed på og ansvar for mere end blot vores egne opgaver. Det handler om at tage et trin op ad stigen og se på vores egne opgaver og ansvar i et større organisatorisk perspektiv. Det kræver, at de, der har det formelle ledelsesmæssige ansvar, er med til at uddanne, udfordre og involvere på en måde, der skaber en bredere indsigt og et større medansvar hos flere. Når vi får viden, bliver involveret og får mere ansvar, kan vi udvikle vores kompetencer, samtidig med at vores engagement og ejerskab vokser. Dermed skaber vi flere af det, vi kunne kalde strategisk kompetente bidragydere.

Når vi sætter fokus på at udvikle flere strategisk kompetente bidragydere, er det, fordi vi ser det som et centralt element i at udvikle virksomhedens strategiske forandringskapacitet. En investering i virksomhedens strategiske forandringskapacitet er en langsigtet investering, der øger organisationens samlede evne til at håndtere udfordringer og skabe nye muligheder (Judge, 2011). En sådan investering inkluderer organisationens øvrige samarbejdspartnere og interessenter – lønnede som ulønnede – som en samlet bevægelse, der skal være med til at skabe merværdi. Ikke bare til organisationen, men også til det omgivende samfund. Investeringen vil i sidste ende skabe en endnu bedre forretning, da forudsætningen for, at mennesker vil arbejde med og bidrage, er en mission eller et formål, der rækker ud over den økonomiske bundlinje og afkastet til aktionærerne.

FIRE TENDENSER MED STORE KONSEKVENSER FOR LEDELSE

Med et solidt fundament i en systemisk relationel tænkning og inspiration fra en række andre teorier uden for det systemiske univers kommer vi i bogen med bud på, hvordan du som leder kan håndtere nogle af de store ledelsesmæssige udfordringer på en mere effektiv måde. Vi tager afsæt

i fire centrale tendenser, som vi synes udfordrer den måde, vi tænker og praktiserer ledelse på:

1. Utidssvarende mentale modeller med rødder i industrialderen præger meget ledelsestænkning og -praksis
2. En global verden har gjort os mere forbundne – og samtidig øget kompleksiteten
3. En stigende forandringshastighed udfordrer den organisatoriske sammenhængskraft
4. Et stigende ressourcepres udfordrer en traditionel vækstfilosofi og ledelse.

De fire tendenser vil blive udfoldet i kapitel 2 og dermed tegne konturerne af den verden, vi er en del af, og den fremtid, der er ved at opstå – og hvori vi skal praktisere vores ledelse. De efterfølgende kapitler 3-7 vil fokusere på en række teoretiske ledelsesmæssige perspektiver, som udspringer af de fire tendenser. Fundamentet er et systemisk relationelt ledelsesparadigme med fokus på at bedrive ledelse i og af forandringer, hvor målet er at skabe effektfulde resultater gennem organisatorisk sammenhængskraft og strategisk kompetente bidragydere, der tager et ansvar og ejerskab for forandringerne. Uanset om der er tale om ledelseskolleger, medarbejdere eller samarbejdspartnere.

VI SKRIVER SOM LEDERE, TIL LEDERE, OM LEDELSE

Vi skriver som ledere og ejere af en konsulentvirksomhed, der gennem mere end 12 år har arbejdet med ledelse som omdrejningspunkt i danske og skandinaviske organisationer og virksomheder inden for det offentlige, det private og den frivillige NGO-verden ud fra et systemisk fundament. Derfor bruger vi som forfattere 'vi-formen'. Selv om vi også er konsulenter, ser vi først og fremmest os selv som ledere, der arbejder med ledelse og organisations- og forretningsudvikling, både i vores egen virksomhed og i en lang række private virksomheder samt offentlige og frivillige organisationer. Vi er optaget af og lever af at udvikle praksis, hvor det handler om at lede mennesker, forandringer og processer – og derigennem skabe resultater i praksis. Når vi alligevel introducerer og trækker på en lang række

teoretikere, er det ud fra ideen om, at teorier kan udgøre de stilladser eller udsigtspunkter, vi kan kravle op på for at få nye udsigter og indsigter i den praksis og de udfordringer, vi står over for.

EN VIDEREUDVIKLING AF BOGEN *SYSTEMISK LEDELSE* – *DEN REFLEKSIVE PRAKTIKER*

Denne bog er for os samtidig en naturlig videreudvikling af den systemiske og konstruktionistiske ledelses- og organisationstænkning. Det første markante skridt tog vi med udgivelsen af bogen *Systemisk ledelse – den refleksive praktiker* (Hornstrup et al., 2005). Bogen er solgt i mere end 25.000 eksemplarer (per 2013), er udkommet på engelsk og svensk og har igennem årene jævnlige ligget på Børsens topti-liste over de mest solgte ledelsesbøger. Men der er sket rigtig meget siden udgivelsen i 2005. Vi har ikke mindst haft fornøjelsen af at anvende ideerne i praksis, hvilket har givet værdifuld feedback og nye ideer til at videreudvikle det teoretiske og praktiske fundament.

INSPIRATION FRA PRAKTIKERE OG FAGFÆLLER

Bogen er desuden udviklet i et meget tæt samspil med kunder og samarbejdspartnere og vores kolleger i MacMann Berg. Fælles opgaveløsning og mange års undervisning på vores egen masteruddannelse i systemisk ledelse og organisationsudvikling har sammen med frugtbare kollegiale diskussioner og en konstant nysgerrighed skabt et fagligt miljø, der har inspireret os til mange af bogens tanker og modeller.

Ud over vores egen og kollegers praksis er centrale elementer af bogen hentet fra et aktionsforskningsprojekt (ph.d.)¹, hvor vi sammen med en række organisationer (Område Øst i Silkeborg Kommune; Anæstesiologisk Afdeling, Hospitalsenheden Vest; Region Midtjylland og Specialområde Autisme, Region Midtjylland) arbejder med at udvikle og afprøve bogens forskellige ideer i praksis. Dette samarbejde har været med til at give

1 Projektet har fokus på en strategisk relationel tilgang til at udvikle organisationers strategiske forandringskapacitet.

vores tanker fodfæste og givet os mod på at beskrive og udgive tankerne i den foreliggende form.

EN KORT LÆSEVEJLEDNING – KAPITEL FOR KAPITEL

Du kan læse bogen fra start til slut. Har du imidlertid mindre tid, eller er du særlig nysgerrig på udvalgte temaer, kan du dykke ned i de kapitler, du synes lyder mest relevante for dig. Her en kort oversigt over de enkelte kapitler i bogen, som du kan orientere dig ud fra.

Bogen er delt op i fem delafsnit. Første del udgør kapitel 1 og 2. Her sætter vi den overordnede ramme for bogens indhold. Vi ser på, hvilken betydning fire overordnede tendenser eller udfordringer får for virksomhederne og dermed for de ledere og medarbejdere, der skal håndtere udfordringerne.

1. Den første udfordring handler om, at en global verden har gjort os langt mere forbundne og skabt en **øget kompleksitet** med efterfølgende uigennemskuelighed og mangel på sammenhængskraft (se bl.a. IBM, 2010, 2012). Det fordrer en evne til at håndtere kompleksitet og at forenkle uden at forsimple.
2. Den anden udfordring handler om en **forandringshastighed**, der ikke ser ud til at aftage, men derimod øges (se bl.a. Hamel, 2007, 2012). Det stiller organisationer og virksomheder over for et krav om, at vi øger evnen til at kunne agere mere fleksibelt og fremadrettet i forhold til den fremtid, der er på vej.
3. En tredje vigtig udfordring er et **stigende ressourcepres**, der udfordrer en traditionel vækstfilosofi, hvor autosvaret hidtil har været, at vi blot har løbet hurtigere og øget presset på medarbejderen, naturen, ressourcerne eller økonomien (se bl.a. Nielsen & Lyngsø, 2011; Kolind & Bøtter, 2012). Det er ikke længere nok at optimere ud fra en traditionel managementlogik eller lineær bundlinjetænkning. Der er brug for at tænke samarbejde og ansvarlighed på alle niveauer – og det kan være en langt bedre forretning.
4. En fjerde udfordring er, at meget ledelsestænkning og -praksis bygger på **forældede mentale modeller**, der stammer fra den tidligste industrialder. Det er modeller, der ikke længere er tilstrækkelige i en kom-

pleks og foranderlig verden. Det kalder på et nyt mindset, et nyt mentalt landkort til at navigere efter og lede ud fra. (Hamel, 2007, 2012).

Kapitel 3 udgør bogens anden del. Her tager vi fat i den sidste af de fire udfordringer: de mentale modeller. Her præsenterer vi nogle af de erkendelsesmæssige grundtanker, som udgør fundamentet for den systemiske tilgang til at forstå og arbejde med ledelse og organisationer. Med afsæt i konstruktionstanken præsenterer vi et erkendelsesmæssigt grundfundament for vores tilgang til det at arbejde med større forandringsbeslutninger. Ved at se på tankerne fra både et personligt, et relationelt og et overordnet organisatorisk og strategisk perspektiv får du som læser et vigtigt udgangspunkt for at kunne følge argumenterne i bogen.

Bogens tredje del består af kapitlerne 4-7 og indeholder fire principielle teoretiske perspektiver på ledelse af forandringer. I kapitel 4 ser vi på den organisatoriske kontekst og tager fat på strategi og ledelse af forandringer. Her vil vi se på den strategiske kontekst for arbejdet med forandringer, hvordan vi kan forstå strategi som begreb, og hvilken betydning det har for vores evne til at lede strategiske forandringsprocesser. Mere konkret vil vi se på strategi ud fra tre forskellige vinkler:

1. Strategi som de formulerede mål og planer, der skaber rammer og retning for udviklingen
2. Det at arbejde strategisk med forandringer med fokus på den strategisk kompetente bidrager som agerende aktør
3. De strategiske processer, der forbinder ovenstående – organisationen og aktørerne – i en samlet stærk og meningsfuld enhed.

Det hjælper os med at skabe en overordnet ramme for det, vi i kapitel 11 vil præsentere som en model for strategisk forandringskapacitet.

I kapitel 5 vil vi udfolde refleksivitet som evnen til at forholde os nysgerrigt og udfordrende til de holdninger, værdier, erfaringer, vaner, kulturer etc., der styrer og guider vores individuelle og fælles opmærksomhed. Ved at introducere meta-refleksivitet – som et perspektiv, hvor vi ser på betingelserne for at skabe koordination og sammenhæng gennem vores kommunikation og relationer – skaber vi en ledelsesmæssig platform for at holde øjnene åbne for konstruktionsperspektivet. Det giver os mulighed

for både at undersøge og udfordre styrker og udfordringer ved de eksisterende vaner og samspilsmønstre, og det giver os mulighed for at skabe nye vaner og mønstre, der understøtter de forandringer, vi ønsker at skabe. Desuden sætter vi mere konkret fokus på den personlige refleksivitet i form af selv- og anden-refleksivitet, den relationelle refleksivitet i form af sprog og kommunikation og endelig en organisatorisk refleksivitet med fokus på et organisatorisk helhedsperspektiv.

I kapitel 6 har vi fokus på anerkendelse, tillid og respekt – tre helt fundamentale begreber i forhold til at skabe resultater sammen med andre. Vi udfolder anerkendelsestænkningen med fokus på både det enkelte menneske i form af anerkendende og tillidsskabende relationer, sprog og kommunikation, og vi udfolder anerkendelse set i et større organisatorisk perspektiv. Ud over at beskrive anerkendelse, tillid og respekt, og den betydning, det har for at skabe og udvikle produktive relationer på både det personlige og det organisatoriske niveau, vil vi også gøre op med den misforståelse, at anerkendelse handler om at fokusere på det positive. Vi har selv oplevet mange ledere og medarbejdere, der næsten ikke kan holde ud at høre om anerkendelse og at tale og fokusere ensidigt positivt. De oplever tankegangen og arbejdsmetoderne som et positivitetens tyranni, hvor der ikke er plads til at tale om det, der ikke fungerer, eller først og fremmest at tale om det, der for dem opleves som værende vigtigt. I vores optik er det dybt uhensigtsmæssigt. Det første spørgsmål, vi må stille os selv som ledere, er: „Hvad er vigtigt at have fokus på?“. Det kan være det besværlige og det, der ikke virker, det, der frustrerer, eller det, som dræner os for energi. Det helt afgørende bliver, hvordan vi taler om det. Frem for at diktere, hvad vi må tale om, bliver anerkendelsens vigtigste bidrag måden, vi taler om problemet på. At det bliver opgavefokuseret, fremadrettet og livgivende. Ellers gør vi anerkendelse til en moderne magt teknologi, der på kort eller længere sigt undertrykker og hæmmer den åbne dialog.

I kapitel 7 ser vi på ledelse som positionering, noget, der udspiller sig i et dynamisk samspil med andre, og som udspiller sig i mange forskellige positioner. I stedet for ledelse som en statisk rolle, vi tager på os, tilbyder positioneringsteorien os en række forskellige dynamiske positioner, vi kan indtage og vælge med stor effekt i praksis. Det inviterer os samtidig til at se på den betydning, magt spiller i en moderne organisation eller virksomhed, hvor den formelle og traditionelle forståelse af den ledelsesmæssige

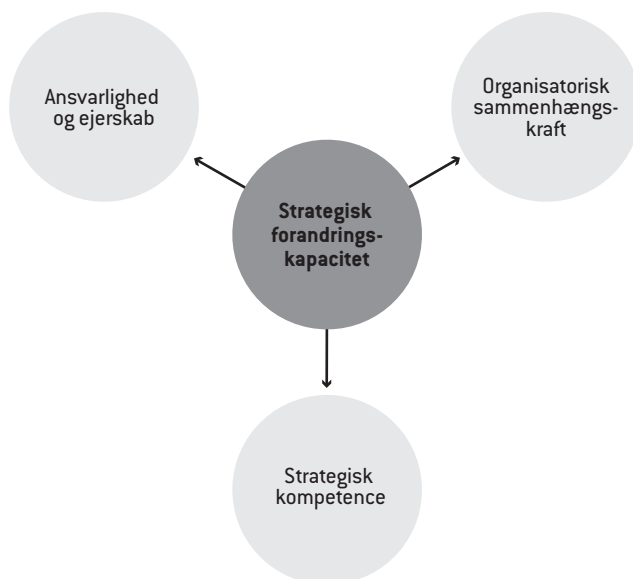
magt og indflydelse ikke længere rækker (Hosking, 1995-1). Magt er et grundvilkår i enhver menneskelig relation, og dermed bliver enhver relation også en magtrelation, hvor det afgørende ud fra en ledelsesbetragtning bliver, hvordan vi forvalter denne magtrelation, så vores magt og indflydelse bliver merværdiskabende for såvel organisationen som individet.

Bogens fjerde del består af kapitlerne 8-10. Her går vi et skridt tættere på praksis, idet vi udfolder de tre grunddimensioner, der samlet udgør vores model for strategisk forandringskapacitet. De tre dimensioner er **strategisk kompetence, organisatorisk sammenhængskraft og ansvarlighed og ejerskab** til forandringerne.

Et vigtigt afsæt for at arbejde med forandringer handler om at se på organisationens og de berørte aktørers forandringskapacitet. Det er et emne, der gennem tiden har optaget rigtig mange teoretikere og praktikere, og der findes rigtig mange bud på, hvordan vi kan forstå og arbejde med at udvikle organisationers evne til at håndtere forandringer på en kompetent måde. De fleste fokuserer på vores evne til at modtage, bearbejde og tilpasse os forandringer (Conner, 2003), hvordan organisationer prioriterer ressourcer og arbejder med at facilitere og implementere forandringsprocesserne (Schmisseur et al., 2006; Soparnot 2011) og den ledelsesmæssige opgave med at gøre fremtiden og dermed de ønskede resultater af forandringerne nærværende for de centrale interessenter (Lilleøre, 2009). Mange fremhæver ledelsens opgave og sætter fokus på balancen mellem den rationelle og analytiske planlægning og formulering af planer – ofte benævnt som Change Management (Mintzberg, 2004; Kotter, 2012) og den mere bløde og uforudsigelige side af forandringsledelse med fokus på empowerment, om at se de muligheder, der opstår, og at navigere og lede de emergerende og ofte uforudsigelige processer (Mintzberg, 2007; Drejer, 2009; Stacey, 2011). Andre fremhæver i stedet betydningen af medarbejderen og mellemlederens tillid til ledelsen og dens beslutninger; en tillid, der bliver mindre med den afstand, medarbejderne oplever, der er til de besluttende ledere (Morgan & Zeffane, 2010) og til graden af deltagelse i de relevante beslutnings- og implementeringsprocesser (Kim & Mabougne, 2005; Mantere & Vaara, 2008; Steensen, 2009; Ford & Ford, 2012).

Vores bud på en sammenfattende ramme for at arbejde med forandringskapacitet bygger på ovenstående tanker og de forudgående kapitler i bogen. Vi introducerer vores model for strategisk forandringskapacitet,

som er bygget op omkring tre forskellige dimensioner, som vi præsenterer i hvert af de sidste tre kapitler.



Figur 1.1. Strategisk forandringskapacitet i tre dimensioner

ORGANISATORISK SAMMENHÆNGSKRAFT – DEN FØRSTE DIMENSION

1. Den første dimension gennemgår vi i kapitel 8. Det er den organisatoriske sammenhængskraft. Vi bygger videre på tankerne fra de forudgående kapitler og samler det i en delmodel i vores model for strategisk forandringskapacitet. Delmodellen udgør en strategimodel, som viser sammenhængskraften i organisationen i fire niveauer, der bygger på en videreudviklet domænetænkning (Lang, Little & Cronen, 1990; Hornstrup et al., 2005). Det første niveau, **produktionens domæne**, handler om det rationelle perspektiv på kommunikation og henter inspiration fra kapitel 4 om kontekststrategi. Her defineres strategi som rammer og strukturer med fokus på, i hvilken grad de strategiske forandringer er tydelige for de centrale aktører.

2. Det andet niveau, **forklaringens domæne**, er et kognitivt og forståelsesmæssigt niveau. Her trækker vi på nogle af de grundlæggende tanker i kapitel 3 om konstruktionstanken.
3. Det tredje niveau, **æstetikens domæne**, er et værdi- og følelsesmæssigt niveau. Her henter vi først og fremmest inspiration fra kapitel 6 om anerkendelse, tillid og respekt. Fokus er på, i hvor høj grad relationerne i organisationen er præget af gensidig tillid og respekt mellem ledelsesniveauerne, og der er særligt fokus på forholdet mellem de ledere, der træffer beslutningerne om forandringerne, og de ledere, der skal udføre dem i praksis.
4. Sidst men ikke mindst det fjerde niveau, **det refleksive domæne**. Her ser vi på, hvilken betydning en reflektiv og nysgerrig ledelsespraksis har for vores muligheder for at aktivere sammenhængskraften på det rationelle niveau, det kognitive og forståelsesmæssige niveau samt det værdi- og følelsesmæssige niveau.

STRATEGISK KOMPETENCE – DEN ANDEN DIMENSION

I kapitel 9 gennemgår vi den anden dimension, der handler om graden af strategisk kompetence: I hvor høj grad arbejder den enkelte aktør, det enkelte team og den enkelte afdeling ud fra en organisatorisk helhedsforståelse, og i hvor høj grad har de enkelte aktører og grupper et naturligt samspil på tværs af faggrupper og organisatoriske enheder? Her trækker vi fortrinsvis på de ideer om ledelse som positioner og positionering, vi har beskrevet i kapitel 7. Denne dimension handler om, i hvilken grad den enkelte aktør, specielt lederne og de enkelte enheder, har kompetencer og erfaringer med det strategiske arbejde i form af at kunne arbejde tværfagligt og på tværs af organisatoriske enheder og i form af at arbejde med de interpersonelle og interorganisatoriske relationer i forbindelse med forandringer.

Ud over at se på, om de enkelte ledere og de enkelte enheder agerer ud fra et lokalt indadvendt perspektiv eller ud fra et helhedsperspektiv, vil vi også sætte fokus på, om arbejdet med forandringer foregår ud fra et reaktivt eller et proaktivt udgangspunkt. Om kulturen i organisationen og i de enkelte enheder er præget af initiativ og et aktivt udviklingsfokus, eller om kulturen i højere grad er præget af en mere forsigtig og reaktiv tilgang til

forandringer. Endelig vil vi også se på, hvilken betydning en refleksiv og nysgerrig ledelsespraksis har for at udvikle den strategiske kompetence og positionere de forskellige aktører som strategisk kompetente bidragydere.

ANSVARLIGHED OG EJERSKAB – DEN TREDJE DIMENSION

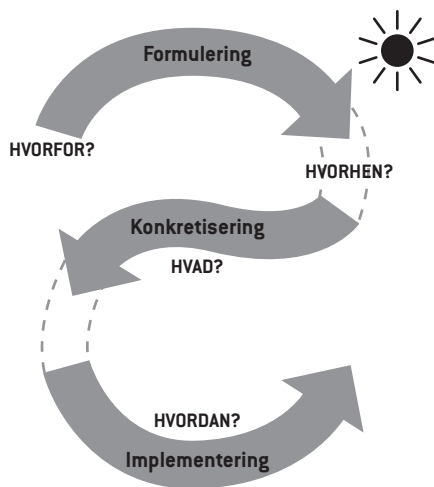
Den tredje dimension er i fokus i kapitel 10. Dimensionen handler om, hvordan vi gennem insisterende involvering udvikler ejerskab til forandringerne blandt de centrale aktører og interessenter. Her trækker vi på tankerne fra kapitel 3 om, at viden og indsigt hos den enkelte aktør handler om, at vi lykkes med at aktivere dem som en del af forandringsprocessen. Vi inddrager ligeledes nogle af tankerne fra kapitel 4 om strategiske aktører og strategiske processer. Det bruger vi til at se på, hvordan vi gennem insisterende involvering kan udøve insisterende lederskab top-down, der sikrer, at vi også får de vigtige skeptikere på banen. Men lige så vigtigt er det at se på, hvordan vi kan udvikle insisterende følgeskab bottom-up, der sikrer, at den vigtige viden kommer frem til beslutningstagerne, og at det bliver muligt og legitimt at stille de afklarende og kritiske spørgsmål til beslutningstagerne. Vi vil desuden se på, hvordan vi kan arbejde med forskellige former for lederskab og følgeskab ved at se på forskellige former for strategier for involvering. Sidst men ikke mindst vil vi se på, hvordan vi sikrer kvaliteten af de konkrete løsninger og ejerskabet til dem.

I slutningen af del 4 kobler vi de tre dimensioner fra kapitlerne 8-10 i en samlet model for **strategisk forandringskapacitet**, så den kan hjælpe os med at bedømme virksomhedens samlede strategiske forandringskapacitet.

Bogens femte og sidste del består af kapitel 11 og epilogen. Kapitel 11 handler om forandringsprocesser i praksis. Her vil vi kombinere en model for strategiske forandringsprocesser fra kapitel 4 med bogens øvrige tanker om modeller (Strategisk relationel ledelse – SRL-modellen), så det giver en samlet konstruktiv ramme om strategiske forandringer. SRL-modellen kan både være en overordnet ramme for at planlægge og gennemføre de forberedende trin af forandringerne, samtidig med at den kan tjene som en genkendelig guide til at indramme og målrette arbejdet på alle organisatoriske niveauer.

SRL-modellen kan anvendes som en tilgang til og forståelse af de forskellige strategiske forandringsprocesser i hele virksomheden. Den kan

både være med til at give en fælles forståelse og et fælles sprog for det strategiske forandringsarbejde i virksomheden, som vil være et stort aktiv for at kunne arbejde med sammenhængende strategi- og forandringsprocesser. SRL-modellen kan også udgøre en fælles ramme for de strategiske processer og dermed bidrage til at skabe sammenhæng og overblik over de overordnede strategiske analyser, processer og mål samt det lokale arbejde med de strategiske mål og forandringer i virksomhedens forskellige enheder. Udgangspunktet for beskrivelserne vil være de større forandringsprocesser, der kræver både et grundigt forarbejde og en høj grad af ledelsesmæssig opmærksomhed under implementeringen. Men de kan også anvendes i forbindelse med mindre forandringsprocesser eller blot som inspiration til det daglige arbejde med at skabe de bedste forudsætninger for dynamiske og forandringsparate organisationer.



Figur 1.2. Strategisk relationel ledelse (SRL) – en ramme for forandringsprocesser

I epilogen samler vi nogle af bogens vigtigste budskaber – og vi ser fremad på det, vi ser som de næste skridt i arbejdet med at udvikle vores forståelse af den komplicerede proces, det er at lede strategiske forandringer. Vi vil blandt andet beskrive nogle af de spørgsmål, vi selv mener, bogen rejser – og komme med nogle tanker om, hvordan vi ser den videre opdagelsesrejse.

Tabel 1.1. Et overblik over bogen

DELAFSNIT OG KAPITLER	INDHOLD
<p>Del 1. Fundamentet Kapitel 1. Introduktion Kapitel 2. Udfordringer i at lede effektfulde forandringer</p>	<p>Indrammer de udfordringer, vi bruger som afsæt for at belyse ledelse af strategiske forandringer.</p>
<p>Del 2. Konstruktionstanken Kapitel 3. Ledelse af forandringer i en konstruktionsoptik</p>	<p>Introducerer det filosofiske og erkendelsesmæssige fundament, som vores arbejde hviler på, nemlig konstruktionstanken.</p>
<p>Del 3. Teoretiske perspektiver og forandringsledelse Kapitel 4. Forandringer, kontekst og strategi Kapitel 5. Forandringer og organisatorisk refleksivitet Kapitel 6. Anerkendelsen, respekten og tilliden Kapitel 7. Ledelse, positionering og magt</p>	<p>De fire kapitler introducerer vi fire vigtige hjørneste i vores bud på, hvordan vi kan opnå strategisk forandringskompetence ved at lede strategiske forandringer med fokus på den organisatoriske strategiske kontekst for forandringerne, organisatorisk refleksivitet samt anerkendelse, respekt og tillid som fundamentet for at skabe produktive relationer og ledelse som refleksiv positionering.</p>
<p>Del 4. Strategisk forandringskapacitet Kapitel 8. Organisatorisk sammenhængskraft Kapitel 9. Strategisk kompetence Kapitel 10. Ansvarlighed og ejerskab</p>	<p>I kapitlerne 8-10 introducerer vi de tre dimensioner, som samlet bliver til vores bud på en model for strategisk forandringskapacitet, der består af hhv. strategisk kompetence, organisatorisk sammenhængskraft samt ansvarlighed for og ejerskab til forandringerne.</p>
<p>Del 5. Praksis og epilog Kapitel 11. Forandringer i praksis Kapitel 12. Epilog</p>	<p>I kapitel 11 samler vi trådene med fokus på ledelse af forandringer i praksis.</p>

VI MODTAGER MEGET GERNE DINE KOMMENTARER

Så er der kun tilbage at ønske dig rigtig god fornøjelse med læsningen. Vi håber, du bliver inspireret undervejs, og vi hører meget gerne om det. Følg med i debatten på vores blog på www.macmannberg.dk eller send os en mail hvis du har kommentarer, ideer eller spørgsmål. Rigtig god læselyst.

Carsten Hornstrup og Thomas Johansen
caho@macmannberg.dk/ tjo@macmannberg.dk
Aarhus, september 2013

CENTRALE PERSONER, DER HAR BIDRAGET TIL BOGENS TILBLIVELSE

Jesper Loehr-Petersen – stifter, partner og chefkonsulent, administrerende direktør i MacMann Berg.

Jesper er oprindeligt handelsuddannet kombineret med forskellige videreuddannelser, bl.a. inden for systemisk ledelse og Board Governance. Han er en erfaren leder, proceskonsulent og coach. Jesper er sparringspartner for flere topledere og ledelser og er tilknyttet en række større organisatoriske udviklingsforløb. Derudover gennemfører han specialdesignede lederuddannelser samt underviser på MacMann Bergs åbne leder- og konsulentuddannelse.

Jesper har en mangeårig baggrund som leder og konsulent i det offentlige og private erhvervsliv, bl.a. som erhvervsskoleforstander. Han er derudover medforfatter til bøgerne *Appreciative Inquiry*, *Udviklingssamtaler i grupper* og *Systemisk ledelse – den refleksive praktiker* samt til en række artikler om ledelses- og organisationsudvikling.

jlj@macmannberg.dk

Jørgen Gjengedal Madsen – partner og chefkonsulent i MacMann Berg.

Jørgen er oprindeligt handelsuddannet kombineret med en videreuddannelse inden for systemisk ledelse, personale- og organisationsudvikling. Jørgen er en erfaren proceskonsulent og underviser på MacMann Bergs leder- og konsulentuddannelse.

Jørgen har arbejdet med systemisk ledelse og organisationsudvikling siden 1992 som konsulent, underviser og leder i såvel private som offentlige organisationer. Endvidere beskæftiger Jørgen sig med relations-, forretnings- og ideudvikling. Jørgens mangeårige erfaring har i øvrigt resulteret

i flere artikler om systemisk ledelse og organisationsudvikling, ligesom han er medforfatter til bogen *Systemisk ledelse – den reflekseive praktiker*.
jgm@macmannberg.dk

Thomas Specht – chefkonsulent i MacMann Berg, Cand.mag. postgrad. dipl.

Thomas arbejder som ledelses- og organisationskonsulent i MacMann Berg og som underviser og vejleder på MacMann Bergs kompetencegivende overbygningssuddannelser.

Thomas har stor erfaring med håndtering af organisatoriske, ledelsesmæssige og strategisk faglige udfordringer i offentlige organisationer. I MacMann Berg beskæftiger han sig hovedsageligt med forandrings- og fusionsprocesser, strategiudvikling, teamudvikling, kommunikation og positionering, konfliktopløsning og feedback, værdiprocesser og værdiskabende møder.

tcs@macmannberg.dk

Ida Lund – chefkonsulent i MacMann Berg, Cand.psych., MSc

Ida er oprindeligt uddannet psykolog og har suppleret med blandt andet en Master med speciale i at gennemføre organisatoriske forandringsprocesser mest hensigtsmæssigt.

Med afsæt i mange års konsulenterfaring i både private og offentlige organisationer af forskellig størrelse arbejder Ida med håndtering af strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på alle niveauer i organisationen.

Ida er en særdeles erfaren proceskonsulent, coach og underviser, ligesom hun arbejder indgående med kommunikation, konflikthåndtering og værdiskabende møder.

ilu@macmannberg.dk

Pernille Bech Hansen – chefkonsulent i MacMann Berg, Cand. merc.

Pernille er uddannet cand.merc. og har desuden en proceskonsulentuddannelse samt et certificate i ledelse og organisationsudvikling.

I MacMann Berg arbejder Pernille bredt med ledelse og organisationsudvikling, som underviser, proceskonsulent og coach.

Pernille har en solid baggrund i forhold til at arbejde med ledelse samt organisations- og forretningsudvikling. Hun har arbejdet som konsulent i mere end 13 år for mange forskellige organisationer i både den private som den offentlige sektor. Udover at have erfaring som konsulent har Pernille været leder i 9 år og har selv gennemført en række lederudviklingsforløb.
pbh@macmannberg.dk

Niels Buch Bergmann – chefkonsulent i MacMann Berg, systemisk ledelse PgD.

Niels er oprindeligt uddannet som erhvervspilot og har siden suppleret med videreuddannelser, senest en Diplomgrad i Systemic Leadership and Organizational Studies.

Efter hans karriere i luftfartsbranchen har Niels de sidste 12 år arbejdet som afdelingsleder og som organisationskonsulent, og har i den forbindelse stået i spidsen for adskillige forandringsprocesser i både større og mindre organisationer. Ud over undervisning på lederuddannelser, strategiudvikling og procesledelse har Niels blandt andet arbejdet med hjemvendte soldater fra Afghanistan i forbindelse med kompetenceafklaringsforløb.
nbb@macmannberg.dk

Hanne Bak – salgskordinator

Hannes uddannelsesmæssige springbræt er en cand.merc.int. fra CBS. Efter en årrække i udlandet har hun arbejdet mere end 10 år i konsulentbranchen som koordinator og sekretær.
adm@macmannberg.dk

FIGURER

- Figur 1.1. Strategisk forandringskapacitet i tre dimensioner
- Figur 1.2. Strategisk relationel ledelse (SRL) – en ramme for forandringsprocesser
- Figur 2.1. Fænomenet ‘sort sol’
- Figur 2.2. Forandringer - tendenser og potentielle udfordringer
- Figur 3.1. Praksis, teori og erkendelse – tre perspektiver på ledelse
- Figur 3.2. Konstruktionstanken i personperspektiv
- Figur 3.3. Konstruktionstanken i organisationsperspektiv
- Figur 3.4. Information – lag på lag af kommunikation
- Figur 3.5. Information og eksformation
- Figur 3.6. Sociopoiese
- Figur 3.7. Sociopoietiske organisationer
- Figur III.1. Niveau 2: Teorier – tankeværktøjer
- Figur 4.1. Tre vinkler på strategiske forandringer
- Figur 4.2. Strategi som mål og planer
- Figur 4.3. Strategisk relationel ledelse – strategiske forandringer i rammer
- Figur 4.4. Strategiske aktører
- Figur 4.5. Strategiske processer
- Figur 5.1. Refleksivitetens dimensioner og retninger
- Figur 5.2. Selv-refleksivitet
- Figur 5.3. Anden-refleksivitet
- Figur 5.4. Organisatorisk refleksivitet
- Figur 6.1. SUMU – en systemisk SWOT-analyse
- Figur 7.1. Tre former for positionering
- Figur IV.1. Niveau 3 – praksis
- Figur 8.1. Organisatorisk sammenhængskraft i en domæneoptik
- Figur 8.2. Organisatorisk sammenhængskraft

Strategisk relationel ledelse tager udgangspunkt i fire centrale tendenser, som udfordrer vores måde at tænke og praktisere ledelse på:

- Vi arbejder med utidssvarende mentale modeller med rødder i industrialderen.
- En global verden har gjort os mere forbundne – og samtidig øget kompleksiteten.
- En stigende forandringshastighed udfordrer den organisatoriske sammenhængskraft.
- Et stigende ressourcenes udfordrer en traditionel vækstfilosofi og ledelse.

Hensigten med bogen er at udvikle virksomhedens strategiske forandringskapacitet ved at udvikle flere strategisk kompetente bidragydere gennem inklusion af organisationens medarbejdere samt øvrige samarbejdspartnere og interessenter. Det skal blive tydeligt for alle, hvordan forandringer og deres effekt hænger sammen med organisationens overordnede vision, mål og strategier. I en organisatorisk sammenhæng er der brug for strategisk kompetente bidragydere, som er med til at skabe organisatorisk sammenhængskraft og bæredygtighed.

Bogen giver et nyt og praktisk bud på, hvordan lederen (fra topleder til projekt-, proces- og teamleder) med relationer og kommunikation som det centrale omdrejningspunkt effektivt kan arbejde med strategi og forandringsprocesser – ud fra et systemisk relationelt perspektiv med udsyn til andre ledelses- og organisationsteorier.

„... bogens budskaber og praktiske anvisninger vil kunne gøre en stor forskel i mange virksomheder, offentlige og frivillige organisationer. Giv bogen til din nærmeste leder.“ Lars Kolind, bestyrelsesformand

WWW.DPF.DK



9 788777 068188

PSYKOLOGI
ORGANISATION
PÆDAGOGIK



DANSK
PSYKOLOGISK
FORLAG