



Den stærke sårbare strategiske leder

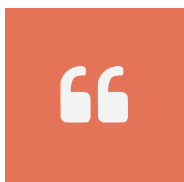
Af Klaus Harries og Søren Barlebo Rasmussen

Strategisk ledelse er kommet til os fra to traditioner. Den ene tradition er den militære. En tradition hvor hierarkiet (stjerneerne på skuldrene) er tydeligt, og hvor forestillingen om "den store hærfører" (ofte oppe på en stor hvid hest) spiller en stor rolle. Den anden tradition udvikles i den amerikanske industri omkring 50'erne, hvor det gjaldt om at lede store koncerner fyldt med ufaglærte medarbejdere, der omkostningseffektivt skulle producere masseprodukter. Her spillede og spiller forestillingen om "den store CEO", der alene vender hele organisationen gennem en fantastisk plan, en væsentlig rolle.

I denne artikel vil vi sætte fokus på en anden strategiforståelse og en anden forståelse af den leder, der skal lave strategisk ledelse.

De agile, adaptive faglige organisationer

Inden vi ser på den nye strategiforståelse, så lad os lige fundere over, hvorfor vi har brug for den. Hvad er det for nogle organisationer, vi har i dag, som har brug for en ny forståelse af strategisk ledelse?



Resultater skal skabes på kryds og tværs af organisatoriske grænser, ofte i samarbejde med andre sektorer samt brugere.

Vi står med organisationer fyldt med faglige medarbejdere, der brænder for at udleve deres passioner. Vi står med organisationer, der laver komplekse vidensprodukter, services og immaterielle ydelser. Og vi står med organisationer, der hele tiden både skal effektivisere og innovere. Opgaven som disse organisationer skal løfte, er i stigende grad kompleks, flertydig og foranderlig. Der sker en rivende teknologisk udvikling, som gør, at den viden, jeg havde i går, ikke kan bruges til at bringe organisationen i mål i morgen. Resultater skal skabes på kryds og tværs af organisatoriske grænser, ofte i samarbejde med andre sektorer samt brugere. Måske endda konkurrerende parter. Forandringer både internt og i omverdenen som gør, at organisationen må tilpasse sig konstant og på et dybere plan end blot bruge tidligere erfaringer til problemløsning. Tilpasning der udfordrer grundlæggende antagelser, værdier og prioriteringer. Vi har virkelig behov for den agile og adaptive organisation.

Dette sætter nye krav til organisationerne og deres ledelse, da ingen leder kan have overblikket over al denne tilpasning og forandring. Lederen i faglige organisationer er dybt afhængig af andre. Dels fordi de har en faglig viden, som lederen ikke har, og dels fordi den opgave, organisationen tilsammen løser, er så kompliceret og fuld af indbyrdes afhængigheder, at ingen kan have overblikket alene.

Det er disse organisationer i denne situation, der har brug for en anden strategi-forståelse og en anden form for ledelse. Der er stadig brug for en ledelse, der formulerer en ambition for organisationens fremtid. Men realiseringen af ambitionen sker *ikke* gennem den store plan fra den store CEO, der implementeres og rulles ud gennem hierarkiet. Lederen har ikke det overblik og den viden, der skal til for at realisere den ambition, han eller hun har været med til at formulere. Det udfordrer det personlige lederskab. Lederen er ikke supermand. Lederen må vise tillid, gøre sig afhængig og dermed gøre sig sårbar. I en traditionel forståelse af ledelse er det udtryk for svaghed, men meget peger på, at netop det, som tidligere har været anset for svaghed, er noget af det, som gør ledere i komplekse processer til stærke ledere, der formår at udfolde organisationens potentiale. At de i bevidstheden om at være uperfekte giver plads. At netop de stærke-sårbare ledere lykkedes særligt godt med at realisere de faglige medarbejderes potentiale, fordi de har dem og deres kerneopgave i fokus fremfor forestillingen om at lykkes som den heroiske leder, der ofte kan være et indre såvel som ydre pres for at være. Mere om det senere. Nu til den nye strategiforståelse.

Strategi som at sætte en meningsfuld retning, man ikke kan analysere sig frem til

I en foranderlig kompleks verden kan vi ikke regne ud, præcis hvordan fremtiden bliver. Hvordan vores organisation skal se ud, og hvordan vi skal bevæge os fremad de næste år for at komme derhen. Det er både for komplekst, og det ville også stivne vores organisation i en sådan grad, at den ikke kan være agil og adaptiv i forhold til løbende forandringer i omverdenen.

Skal vi så give op og ikke sætte en retning for organisationen? Nej – vi har stadig brug for en fælles forestilling om, *hvor* vi er på vej *hen* sammen. Hvad er organisationens formål – *hvorfor* er vi til? Og hvilken retning skal vi gå? Hvad skal være anderledes i fremtiden? Uden fælles svar på disse spørgsmål ophører vi med at være en organisation og bliver til en samling individer, der ukoordineret løber i hver vores retning. Måske er det vigtigste faktisk ikke svarene på disse spørgsmål, men mere den konstante diskussion af spørgsmålene. At vi kontinuerligt bliver ved med at holde hinanden ansvarlige for at finde fælles svar. Det er det, der holder de stærke individer sammen som organisation.

I en organisation fyldt med stærke individer vil der også hele tiden være udvikling. Stærke individer står ikke bare stille. De udvikler hele tiden nye ideer og tiltag. De er entreprenører, der vil noget med deres arbejde. Men uden en fælles retning i deres udvikling, vil udviklingskræfterne med tiden trække organisationen fra hinanden. Ofte vil omverdenens mange incitamentssystemer virke på samme måde. De vil være centrifugale kræfter, der nemt vil svinge organisationens ressourcer og individer i alle retninger. Vi har brug for et fælles sigtepunkt – det er i den retning vi skal sammen!



Det handler om skære en fælles ambition ud. At finde frem til en fælles kerne af forestillinger om fremtiden og retningen.

Det handler om skære en fælles ambition ud. At finde frem til en fælles kerne af forestillinger om fremtiden og retningen. En faglig organisation fyldt med kloge medarbejdere vil have hundredvis af notater, strategier og andre skriftlige materialer, som alle handler om den fremtid, de skal ind i. Så det er sjældent information, det skorter på. Tværtimod er der ofte så meget, at det giver handlingslammelse – ”skal vi implementere alt dette på en gang? Det er jo umuligt!” Strategisk ledelse bliver at skære ind til kernen i al denne information. Hvad er det allervæsentligste, som giver mening for os alle? Hvad vi kan være stolte af, og hvad skal der til for at leve op til omverdenens krav og forventninger? Den meningsfulde retningspil, som giver os lyst til at handle sammen og koordineret.

Strategisk ledelse som at lytte til organisationen

Når man har sat den fælles retning, handler det om at handle sig ind i den nye fremtid. Papirer og skriftlige ambitionsformuleringer flytter ingen organisation. Skal man så nu oversætte ambitionen til mål og handlingsplaner for den enkelte medarbejder? Både ja og nej. Nej – chefen skal ikke til at implementere og rulle den store forkromede plan ud. Det vil igen stivne organisationen og tage autonomien væk fra den enkelte medarbejder. Den autonomi som er afgørende for, at den faglige medarbejder føler indre motivation for at løse sin faglige krævende opgave, der kræver både sublim rutine, kreativitet og originalitet i opgaveudførelse. Så udrulning og topdown implementering er ikke vejen frem.



Det handler om at medarbejderne har uvurderlig faglig viden og kreativitet som skal bringes i spil, hvis organisationen også i fremtiden skal lykkes med sin kerneopgave.

Men ja i en betydning. Det handler om at slippe de kreative og entreprenante medarbejdere løs. At få dem til selv at oversætte ambitionen: hvad betyder den for mig og os her? Indre motivation bliver kun større af, at man bidrager til en større sag. Man flytter ikke bare tunge sten hver dag, man er med til at bygge en katedral. Og når ambitionen er oversat til, hvad der giver mening i vores virkelighed, så er det medarbejderne selv, der må svare på spørgsmålet: Hvis vi skal derhen, *hvordan* kommer vi så derhen? Hvilke mål og prioriteringer vil give mening for os? Det vil give handling – masser af handling. Og det handler ikke bare om ejerskab. Det handler om at medarbejderne har uvurderlig faglig viden og kreativitet som skal bringes i spil, hvis organisationen også i fremtiden skal lykkes med sin kerneopgave.

Den strategiske ledelsesopgave er altså at få den enkeltes passion og den fælles ambition til at gå hånd i hånd. At være en form for katalysator der hele tiden får skabt nye koblinger mellem det, de stærke individer vil, og det organisationen skal sammen. Ikke banke individerne på plads for at få dem indordnet den fælles retning – så stivner organisation og den indre motivation forsvinder. Heller ikke lade alle individerne løbe ukoordineret og upåvirket i hver deres retning – så forsvinder organisationen, og individerne stivner i deres frie løb ud over stepperne. Fleksibel koordinering internt og løbende



Men ordentlig lytning er nok den allervigtigste ledelseskompetence for nutidens strategiske leder.

adaption ift. omverdenens forandringer er det strategisk ledelse skal kunne.

Den væsentligste strategiske ledelsesopgave bliver at lytte. At lytte til omverdenen og dens udviklinger og bevægelser – også når de er i deres vorden og mønstrene ikke er tydelige endnu. Hvor er kunderne, teknologien, samfundet og konkurrenterne på vej hen. Og dem der har bedst styr på dette, er medarbejderne længst ude i organisationen. Frontliniemedarbejderen er central for at fange dette ind. De er hver dag tæt på kunderne og fornemmer deres forandrede præferencer og behov før CEO'en. Det CEO'en skal gøre, er at lytte til sin organisation og sine kolleger. Og at lære sine ledere at gøre det sammen. Ja – der skal snakkes om ambitionen og den fælles retning. Men ordentlig lytning er nok den allervigtigste ledelseskompetence for nutidens strategiske leder. Lytte til medarbejderne. Fornemme deres passion og motivationer. Fornemme på dem, hvor organisationen er på vej hen. Du skal lytte med ører, øjne og din krop. Du skal 'høre' mere end ord for at forstå din organisation.

Strategisk ledelse som at udvikle et potentiale, der (måske) er der

Hvis man rammer den rette kobling mellem den fælles ambition, og det de stærke individer er passioneret omkring, så har organisationen et potentiale for at overleve konkurrencen og at udvikle sig. Et potentiale der måske lader sig udfolde sig, hvis man laver god nok strategisk ledelse. Men det kræver god strategisk ledelse – det kommer ikke bare af sig selv. For den rette ambition og en masse passion er ikke nok. Der er mange grunde til dette. Lad os her koncentrere os om to.



Strategiske dilemmaer er noble hensyn, som trækker organisationen i forskellige retninger.

For det første vil der være en masse strategiske dilemmaer (Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014). Strategiske dilemmaer er noble hensyn, som trækker organisationen i forskellige retninger. Vil man gerne bruge de ekstra ressourcer på at gøre kvaliteten endnu bedre i det, man laver i driften, eller vil man bruge dem på at innovere og udvikle noget helt nyt?

Ja – som regel vil man begge dele, men det virker som om, at de er modsatrettede. Hvis vi gør det ene, kan vi ikke det andet. I en stor faglig organisation, der agilt skal forandre sig, vil der være et utal af strategiske dilemmaer, som meget nemt betyder, at man fra dag til dag spreder sine ressourcer i alle retninger – selv om man er blevet enige om at bevæge sig koordineret i retning af ambitionen.

Forskellige ledere og passionerede ildsjæle vil ofte også have en tendens til, at de vælger side i dilemmaet. På grund af personlige præferencer eller fordi der opstået en kultur for det, så vil de vælge en enten-eller-tilgang til dilemmaet. Enten går de efter den forbedrede kvalitet i driften (hvis det er tættest på deres personlige præference eller kulturen i organisationen), eller også går de efter en innovations- og udviklingsdagsorden (hvis de har præferencer eller kultur for det). Det ville være synd – for ofte er organisationens langsigtede potentiale i at blive bedre til at håndtere og leve med dilemmaet. Hvordan kan vi med tiden blive bedre både til at forbedre driften og innovere samtidig? Konkurrenterne oplever også dilemmaerne – konkurrencen afgøres ofte af, hvem der kan lære mest gennem at leve med dilemmaet. Ikke ved at forsimple kompleksiteten ved at reducere dilemmaet gennem et enten-eller-valg. Men det kræver ledere, der kan udholde og være i dilemmaet – og hjælper organisationen med at udvikle sig gennem dilemmaet og arbejdet med det. Hastig skydning og beslutningstagen oppe fra den hvide hest er ikke vejen frem. Der er brug for udholdenhed og accept af en dilemmafyldt hverdag, der ikke løses gennem nemme valg her og nu. Der er brug for ledere, der får organisationen til at arbejde med og diskutere dilemmaerne – også selv om det giver en kompleks og flertydig oplevelse af, hvordan vi skal gøre tingene i hverdagen. Der er ingen nemme løsninger her.

For det andet skal passion og ambition forbindes på en klar, men ikke alt for struktureret måde. Alt for megen struktur og hierarki dræber passionen ved at udpine handlekraften hos ildsjæle. Vi har brug for en passioneret entreprenant



Der er brug for ledere, der får organisationen til at arbejde med og diskutere dilemmaerne – også selv om det giver en kompleks og flertydig oplevelse af, hvordan vi skal gøre tingene i hverdagen.

faglig ledelse, der mest arbejder gennem netværk, der går på tværs af hierarkiet. Det er her innovationen og de nye ideer kommer fra. Men hvis de entreprenante ideer skal blive til noget og i den sidste ende blive omsat til organisatorisk værdiskabelse for kunden/borgeren, er der også behov for, at netværket, der skaber de entreprenante udviklinger, bliver sat sammen med den operationelle hierarkiske ledelse, der beslutter og prioriterer. Hvilke ideer skal fremmes nu? Har vi ressourcer nok til dem alle, eller hvad skal vi fokusere på? Og hvordan skalerer vi de gode løsninger og får dem integreret i den nuværende drift? Det er den operationelle ledelse, som skal levere og tage ansvar for løsningerne på disse spørgsmål.

Den operationelle ledelse og den entreprenante ledelse skal således forbindes på en klar, men ikke top down hierarkisk og velstruktureret måde. Hvis dette ikke sker, vil den passionerede udvikling i den sidste ende ikke sikre den driftsorienterede værdiskabelse, der i den sidste ende sikrer, at ambitionen realiseres. Der må skabes et "adaptive space" (Uhl-Bien & Arena, 2017), hvor nye ideer fra netværket præsenteres, og hvor diskussioner og uenighed kan håndteres uden organisatorisk-hierarkisk magtudfoldelse. Her må CEO'en og chefen stå ned af hesten. Samtidig må man i dette adaptive ledelsesrum kunne tage beslutninger og lave prioriteringer – man kan ikke kaste sine ressourcer i alle retninger. Der må fokuseres for at kunne bringe ideer og udviklinger hele vejen frem til den endelige værdiskabelse ude hos borgeren/kunden. Her må de faglige ledere og ildsjæle underlægge sig helhedens behov. Dette ledelsesrum er således strategisk komplekst – svære beslutninger kan ikke bare afgøres gennem hierarkiet – det er et mere åbent land. Det kræver noget af en leder at træde ind i dette rum. En robusthed baseret på noget andet end hierarkisk magt og alle de 'gode' svar.

Både de strategiske dilemmaer og koblingen mellem hierarki/operationel ledelse og netværk/entreprenant ledelse kræver en strategisk ledelse, hvor man erkender, at potentialet



*Organisationen er individer
OG forbindelserne mellem
dem.*

ikke kan piskes frem gennem top down styring og magt. Potentialet udfolder sig, hvis organisationen som et kollektiv kan få det frem. Organisationen og dens medlemmer skal spille sig selv og hinanden gode. Organisationen er individer OG forbindelserne mellem dem. Det er i disse anknytninger, at en organisation kan blive til mere end summen af individer. Og ingen leder kan styre og kontrollere dette frem. Det kommer – hvis det kommer. Det kan være angstprovokerende for mange ledere, der gerne vil stå på toppen og tage ansvaret.

Strategisk ledelse som at få andre til at tro på den fælles fremtid

Kernen i strategisk ledelse er ikke at regne fremtiden ud og at lave en plan for fremtidens udvikling, som så skal implementeres gennem hierarkiet og magten. Det handler om at se organisationen som en social størrelse – et kollektiv. Et fællesskab af stærke individer der sammen skal opleve, at de har en fælles fremtid og en fælles opgave i denne fremtid. Netop dette kommer ikke af sig selv. Organisationen er der måske nok, bare man har ansatte på lønningslisten, men fællesskabet der oplever, at de skal noget sammen i fremtiden kræver ledelse – strategisk ledelse.



Det kræver en masse god strategisk ledelse at få fællesskabet til at tro på sig selv, og individer der tror på hinanden og sig selv.

I rigtig mange organisationer er der masser af strategier, visioner, missionserklæringer, kernefortællinger osv. Men det betyder ikke, at organisationen er et kollektivt, der ser sig som havende en fælles fremtid. Der kan nemt være kyniske medarbejdere, der ryster på hovedet over ledernes mange strategiske udskejelser. Eller kyniske ledere der både ryster på hovedet af de dovne forandringsresistente medarbejdere og de andre overpolitiske ledere, der bare udnytter organisationen i deres eget ego-karriereridt. Det kræver en masse god strategisk ledelse at få fællesskabet til at tro på sig selv, og individer der tror på hinanden og sig selv. At de kan gøre en forskel. Stærke faglige individer kan nemt bruges deres stærkt udviklede kritiske kompetencer til at tale organisationens fælles fremtid ned. De er typisk ikke meget for hurra-agtige overoptimistiske fællesskabsorienterede klapsalver.

Gennem deres faglige træning har de fået en veludviklet kritisk indstilling til alt, der lugter for meget af rundkreds og konsulentagtige øvelser, hvor vi skal noget sammen.

Men hvis de faglige organisationer skal overleve og udvikle sig, så de faktisk udfolder deres potentiale, så skal de noget sammen. Og den gode nyhed er, at de faktisk kan dette. Der er et enormt potentiale, og det kan udfoldes – hvis de vil det sammen. Strategisk ledelse handler om at få organisationen til at tro på sig selv. At få de stærke faglige individer til at tro deres fællesskab, og det potentiale det rummer. Ofte skal organisationerne i dag producere mere og bedre værdi for færre ressourcer. Kan det lade sig gøre? Ja – hvis fællesskabet formår at samle sig om det og skabe en motiverende ambition, der udtrykker denne udvikling. Fællesskabets potentiale skal udfolde sig rundt om denne ambition – og det gør det kun, hvis det gør. Potentialet kan ikke piske eller bestemmes frem. Det skal ledes frem gennem strategisk ledelse, der får individerne og deres stærke passioner samlet rundt om ambitionen på en måde, hvor man både håndterer dilemmaerne og får det entreprenante og operationelle til at spille sammen.



Vi kan ikke argumentere os frem til, at potentialet er der og nok skal udfolde sig – i hvert fald ikke gennem rationelle argumenter fyldt med objektive fakta. Der er en portion håb og tro i det.

Det kræver gode og stærke strategiske ledere at få de stærke individer med ind i dette. Tro på et potentiale, der måske udfolder sig, hvis det udfolder sig. Det lyder lidt flowerpower-agtig, men tænk over det. Leadership er jo netop at få nogen til at følge sig uden at presse eller kommandere dem til det. At få dem til at følge fordi de tror på, at det er det rigtige og bedste at gøre – også for dem selv og deres passioner. Men det er en udfordrende ledelsesopgave, for vi ledere skal have kollegerne med ind i denne fælles forestilling om fremtiden på en meningsfuld måde, og uden at vi kan kalkulere og regne os frem til det. Vi kan ikke argumentere os frem til, at potentialet er der og nok skal udfolde sig – i hvert fald ikke gennem rationelle argumenter fyldt med objektive fakta. Der er en portion håb og tro i det. Det kan udfordre mange ledere – ja nok de fleste. For vi skal jo også helst tro på at denne fælles fremtid er mulig. Og hvor henter vi selv

denne tro? Vi skal helst ikke hente den i, at vi er guder højt til hest, som kan overskue og gennemskue det hele. Det er ikke denne strategiske ledelse, som får fællesskabet til selv at tage ansvar og udvikle sig agilt og adaptivt.

Den strategiske leder skal nok snarere hente troen på fremtidens potentiale i en ydmyg udgave af sig selv og en stærk tro på de stærke individer. De stærke individer kan virkelig meget, hvis de slippes fri og samtidig vil noget sammen. Så kan de det mest utrolige. Passionerede stærke fagpersoner kan virkelig flytte bjerge. Og den ydmyge leder skal tro på, at han eller hun kan bidrage til, at de vil noget sammen. Ikke ved at vide det hele eller kommandere rundt med folk, men ved at få dem til at tro på sig selv, hinanden og deres fælles fremtid. Det er det strategisk ledelse handler om.

Kære chef – det handler ikke om dig

Men hvad betyder denne forståelse af strategisk ledelse for forståelsen af det personlige lederskab? Inden vi dykker ned det, er der brug for at se lidt på, hvordan vi forstår ledelse. Ledelse er chefers ret, pligt og magt. Men også meget, meget mere!



Ideen om, at ledelse er det, som chefer gør, er lige lovlig simpel.

Ideen om, at ledelse er det, som chefer gør, er lige lovlig simpel. Altså det med at ledelse er en top down relation mellem chef, medarbejdere og opgaver. Der foregår alt for meget i organisationer til, at ledelse kan forstås så enkelt. Hvem har ikke oplevet, at nogen tog ledelse, uden der var chefer tilstede? Vi må i højere grad begynde at forstå ledelse som et output fremfor et input. Hvad mener vi med det? Jo, måske er det mere realistisk at forstå ledelse, som noget der opstår i samspillet mellem mennesker. Når vi er sammen på måder, som gør os klogere på, hvad det er, vi skal. Hvor vi skal hen, og hvordan vi sikrer, at vi er koordinerede med hinanden. At man ved, hvem der gør hvad. Ledelse handler mere om resultatet: at vi bevæger os mod en fælles ambition eller mål. At man vil noget sammen med det man gør, og de enkelte medarbejdere og ledere er villige til at ofre noget på vejen. Gå det ekstra skridt, tage den ekstra time fordi

man mærker, at det bidrager til en helhed, der er fælles og meningsfuld. Når man tænker efter, så er der meget andet involveret end en leder/chef, når ting som disse opstår. Fornemmelsen af retning og mening er resultat af utal af påvirkninger fra flere ledere i organisation, fra kolleger, uformelle helte, samarbejdspartnere og naboafdelinger og hvordan der tales om organisationen udefra. Man bliver i denne optik mere ydmyg overfor den rolle, den enkelte leder har i forhold til at kunne styre, hvad det er der sker i en organisation. Wilfred Drath m.fl. (2008) har med sit arbejde været med til at skabe en anderledes ledelsesforståelse, hvor ledelse forstås som:

- Et produkt af vores fælles kurs (kollektiv enighed om mål og formål),
- vores løbende koordinering (organiseringen og koordineringen af viden og arbejde)
- og vores commitment (vores villighed til at underordne egne interesser og gevinster inden for fælleskabets interesser og gevinster).

Der er et potentiale i at forstå ledelse, som netop denne *effekt* af fælles kurs, koordinering og commitment. Med et kommer fokus til at ligge på den nødvendige samskabelse af den ydelse, vi sammen skal levere. Det er ikke lederen alene, der kan sikre, at alle arbejder sammen på kryds og tværs. Men i stedet skal vi i forståelsen af ledelse bryde med den person- og positionsfokuserede forståelse af ledelse. Pointen er, at ledelse ikke bare sker, når der er chefer tilstede. Det er genkendeligt i hverdagen. Men ofte fanges vi i forestillingen om, at ledelse er det:

- *chefer* gør
- ved *medarbejdere*
- for at *målet* nås.

Men vi spænder ben for os selv, hvis vi blot tror, at ledelse er det, som chefer gør for at få medarbejdere til gå den rigtige vej. Som Jacob Torfing og Eva Sørensen (2017) skriver i deres kommentar til ledelseskommisionens 13 teser, så er der behov for at nedtone forestillingen om den heroiske leder, der tager medarbejderne på ryggen og skaber nye store bedrifter.



Ingen har overblikket i komplekse organisatoriske processer.

Topchefen må i mere direkte dialog med den faglige praksisfunderede viden. Det organisatoriske potentiale skal *sammes*. Det kan ikke styres og kontrolleres af enkeltpersoner eller grupper. Ledelse er ikke en egenskab ved chefen, men en emergerende egenskab inden for gruppen/organisationen som system. Ledelse udspringer af forbindelserne mellem deltagerne, snarere end fra enkelte dele af systemet. Ledelse er altså en mulighed, der kan opstå når dem som er afhængige af hinanden, skaber løsningerne sammen baseret på den faglige og relationelle ekspertise. Ingen har overblikket i komplekse organisatoriske processer. Heller ikke chefen. Men hvis fagprofessionelle specialister arbejder sammen på kryds og tværs, understøttet med data og processtyring fra en dygtig stab, samt en ledelse der sikrer, at det hele foregår inden for en aftalt ramme og er koordineret med ydre aktiviteter, så begynder organisationen at arbejde som en helhed. Det er denne ledelsesform, der stiller nye krav til den stærke-sårbare leder.

Ned fra den høje hest

Hvad kræver det af dig, hvis du skal kunne skabe ledelse i din organisation, udvikle en fælles ambition og understøtte at svære dilemmaer diskuteres, så I samlet bliver klogere og løser nuancerede problemer fremfor forsimplede problemstillinger, som kun kradser i overfladen eller måske endda gør ondt værre? De traditionelle lederdyder skal suppleres. De gamle dyder er stadig dyder, men kompleksiteten i faglige organisationer gør, at de meget hurtigt kammer over og bliver en barriere for, at det fælles potentiale ikke forløses. Nogle dyder, der kan være værd at kigge på, er:

Klassiske dyder

Den *robuste* leder

Den *gennemslagskraftige* leder

Lederen der *kan* (formår)

Den *uafhængige* leder

Lederen som er '*oven på*'

Fremtidige dyder

Den *sårbare* leder

Den *ydmyge* leder

Lederen der *ikke-kan* (negativ formåen)

Lederen der er *afhængig* af andre

Lederen som er '*nede i*'

Nogle af de egenskaber som bliver væsentlige for fremtidens ledere, er ikke ligefrem dem, man ser i de fleste jobannoncer. Gennemslagskraft, robusthed og selvstændighed er karakteristika, man ofte ser i annoncer. Det beskriver ofte et ønske om den stærke leder. Lederen som går forrest og viser vejen. Det kan der til tider også være brug for. Men måske kræver det at være en rigtig god leder, at man kan balancere nogle dyder. Ledere skal kunne gå forrest og vise det mod, der skal til, når organisationen har mangler og må flytte sig. At det vi har værdsat så meget og blevet rigtig gode til, ikke hjælper os til at løse morgendagens problemer. At vi i dag er mindre kompetente end i går, fordi tingene har ændret sig. At det du selv har været helt central i at skabe som leder, nu ikke bringer organisationen videre. Det gør ondt, men accepten af dette giver plads til, at noget nyt kan opstå. Og ved ikke selv at have løsningen, så lader du andre komme til. I tillid til at midt i usikkerheden og flertydigheden vil der også opstå mønstre af ny information, som kan guide handling. For svaret har vi ikke fra start, det må vi også handle os frem til. Analyse kan ikke gøre det alene. Det er ydmyghed. Gode ledere må tage chancer, for det er nødvendigt, når vi ikke kender svarene, men i stedet modigt må lave eksperimenter, der gør os klogere, fordi vi handler og tager ved lære af handlingerne – og alle de fejl der må komme.



*At turde stå ved at man kan
være magtesløs. At der er ting,
vi ikke er herrer over.*

Styrken i sårbarheden

Hør, hvad er nu det? Skal ledere være sårbare. Bevar mig vel, skal vi have tudeprinsesser løbende rundt? Nej, sårbarhed er ikke skrøbelighed. Sårbarhed er styrken i at vise, at man er fejlbarlig. At vise at man kan have brug for hjælp. At man som leder kan bede om hjælp og fortælle medarbejderne, hvor afhængig man er af dem for at lykkes som leder. Styrken er at være bevidst over sin sårbarhed som leder. Man kan falde igennem, blive afvist, miste sin autoritet og ikke leve op til de forventninger, der er fra ledelsen over en eller fra medarbejderne. At turde stå ved at man kan være magtesløs. At der er ting, vi ikke er herrer over. Og hvad er så lige styrken i det? Jo, ved at turde vise sårbarheden, så rækker man ud mod den anden med afsæt i et vilkår som er grundlæggende for alle, og dermed kan genkendes af alle. Man rækker ud mod den anden på en måde, der er fælles - et menneskelig vilkår som mobiliserer fællesskab, lyst til at hjælpe og afhængighed.

I ledelse taler vi meget over at 'have magten over'. Men måske er det paradoksalt nok ikke i 'magten over', at den største autoritet ligger. Autoriteten ligger snarere i at håndtere og acceptere magtesløsheden. At vise det mod, som det kræver at vise, at man er sårbar. At man ikke kan komme med endelige kalkuler og beviser for at en bedre fremtid nødvendigvis vil realisere sig. Som leder får du mulighed for at gå foran ved vise dette mod. At overvinde frygten for at vise sin skrøbelighed kan motivere andre til at gøre det sammen. Og når vi gør det, så får vi mulighed for at tale sammen om det, som er vanskeligt. Det som er angstprovokerende, men nødvendigt at forholde sig til og handle på, hvis vi sammen skal tro på en bedre fremtid. Alternativet til at se denne angst i øjnene er alle mulige mere eller mindre bevidste forsvarsmekanismer. Forsvar hvor vi dækker os ind bag en facade. Sætter trumf på til mødet ved at hæve stemmen et ekstra hak, skrue lidt mere op for charmen, sætte lidt flere hårde data ind i præsentationen. Ikke at data ikke er væsentlige, men i nogle problemstillinger er det ikke flere data, der gør os klogere og modigere. Nogle gange stikker

problemstillingerne dybere end det, som kan trækkes ud af regneark. Når vi er på gyngende grund som fællesskab; der viser styrken ved den sårbare leder sig ved, at han eller hun ikke gemmer sig bag en facade af sikkerhed, dygtighed og selvstændighed. Det er her, du som leder må blotte dig og række ud og derved give fællesskabet mulighed for at tage favntag med det vanskelige. Fremfor at falde for fristelsen til at få organisationen til at tænke: "Godt vi har en god leder, som løser denne kattepine for os". Ved at vise styrken til at bære usikkerheden og sårbarheden går du som leder foran og leder vejen for at tale om det, der reelt er vanskeligt. Den stærke leder indgyder herved håb om, at det netop er i fællesskabet, at vi skal finde modet til handling trods usikkerheden.

Det at udvikle sig som leder hænger således sammen med at kunne forbinde sig til andre snarere end kunne adskille sig fra dem. Der er noget at hente i ikke at tænke så meget i en udvikling af 'sig selv' som i en udvikling af 'sig selv-i-relation' til andre. At det netop er i evnen til dette, at udvikling og læring blomstrer. Og her bliver det en udvikling-i-forbundetheden, som opstår, når vi kan fremtræde autentiske for hinanden. At du som leder møder dine medarbejdere eller dine lederkolleger med den, du er, og ikke som den du ville ønske du var, eller den du tænker de vil have dig til at være. Det giver mulighed for, at I kan møde hinanden med empati. Empati betyder at du formår at holde fast i den, du er, samtidig med at du oplever den andens virkelighed. Vi viser indfølelse uden det bliver medfølelse. Det er at lytte til teenagerens kærestesorger derhjemme, mærke følelserne, rumme dem, men ikke blive overvældet af dem, så sorgen overmander dig og får dig til at sige 'at det ikke er så slemt' og 'der snart kommer en anden' – fordi du ikke kan rumme den andens sorg. Nej, det er slemt, og du kan lytte til det, for det er ikke dine følelser. Og det at lytte til dem gør, at nu er din teenager ikke alene med dem og oplevelsen af, at du ikke går i stykker, når du ser dem, giver et håb hos teenageren om, at han eller hun nok skal komme igennem det. Hvor svært det end virker. Når vi autentisk forbinder os til hinanden, får vi mulig-



Læring af hinanden kommer ikke af sig. Vi må sætte noget på spil, og når du som leder gør dig sårbar, skaber det en mulighed for at læring kan ske på et dybere plan i organisationen.

heden for at lære en del af den andens virkelighed og tage den til os. En gensidig læring og udvikling opstår. Læring af hinanden kommer ikke af sig. Vi må sætte noget på spil, og når du som leder gør dig sårbar, skaber det en mulighed for at læring kan ske på et dybere plan i organisationen. Maskerne kommer af, og det kalder på en ansvarlighed for hinanden som mennesker - fordi vi netop fælles om at være sårbare. Det er den stærke-sårbare leders helt store potentiale – at åbne til andre mennesker på en måde, der får dem til at tro på, at de kan klare fremtidens mange forandringer og udfordringer.

Ydmyghed

Som vi skrev i starten, er den strategiske ledelsesopgave kompleks. Traditionen er dog alligevel at se lederen, som den der er 'oven på'. Den der har overblikket og i sidste ende ved, hvad der er det rigtige at gøre. Et billede af lederen, der måske presser os lige lovligt meget op på den høje hest. Det kan der være mange gode grunde til. Det er en position, som kan være føles rar at være i. Hvem kan ikke lide billedet af være den, som er oven på? Den som bærer fællesskabet med sin viden, mod og handlekraft. Ofte vil det ikke bare være en rolle, man selv skaber og vedligeholder, det kan også være en rolle man snedigt føres ind i af kolleger og medarbejdere, som finder tryghed i at forestille sig, at du som leder har styr på det, som er så uoverskueligt og komplekst for dem. Utrygheden bliver lidt nemmere at håndtere, hvis vi forestiller os, at ledelsen har en super plan, der fører os alle sikkert i mål. De andre idealiserer dig, dine evner og din viden. Som leder kan man gå med denne idealisering og ubevidst forsøge at leve op til den. Og måske er den blevet en del af din lederidentitet? Og det er jo heller ikke rart at skuffe sine medarbejdere.



Utrygheden bliver lidt nemmere at håndtere, hvis vi forestiller os, at ledelsen har en super plan, der fører os alle sikkert i mål.

Problemet er, at den i længden bliver et fængsel. Den bliver et fængsel for dig, for du kan ikke gøre, det som du i virkeligheden har brug for - at snakke med alle andre om det I ikke ved. Du kommer til at handle på en forestilling om din rolle, snarere end på de reelle udfordringer, der skal hånd-

teres. Du bliver også træt, for du forsøger at være noget, som ingen kan være i dagens agile og foranderlige verden. Og måske allervigtigst, du fratager medarbejdere og kolleger ansvaret for at løse en reel opgave, som de med lidt hjælp godt kan løse.



Du må kravle ned fra den høje hest med den risiko for skuffelse, det kan medføre hos dine medarbejdere og din chef.

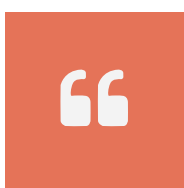
Der er brug for ledelse, der tager lidt af fokus væk fra lederen og mere fokus på opgaven. Du må kravle ned fra den høje hest med den risiko for skuffelse, det kan medføre hos dine medarbejdere og din chef. Det vil bringe dig på kanten af den autoritet, som formelt og uformelt er tildelt oppe fra og nede fra. Du må skuffe og udfordre din organisation ved at give den noget, som den ikke har efterspurgt. At tilpasse sig nye ydre krav til organisationen betyder også at rollerne må tilpasses og måske er det netop i skuffelsen af de gamle forventninger at vejen til håndteringen af de nye udfordringer viser sig.

Du må give organisationen usikkerhed og ingen nemme og klare svar. Du må appellere til handling, som vi gerne skal tro på, men som vi ikke kan begrunde med en masse kalkuler og viden. Der vil være fremtidige opgaver der ikke kan løses med eksisterende viden og erfaring. Vi er nødt til at gøre noget nyt, for at lære noget nyt. Men det er svært og opgaven i strategisk ledelse er angstprovokerende. Den er fyldt med dilemmaer, paradokser og spændinger, som gør det tæt på umuligt at efterleve billedet om den klassiske dygtige leder. Hvis vi ikke passer på, falder vi i fælden og besvarer spændingen med enten-eller responser. Et reaktionsmønster som give indtryk af kontrol. Men desværre ofte ender med at være unuancerede responser på komplekse dilemmaer. Dilemmaer som vi ikke får foldet ud i tilstrækkelig grad og ikke får set begge sider af. Problemet forstås kun delvist, før der handles. Fremdriften bliver en illusion, og hvad er værre, end en fantastisk løsning på det forkerte problem?

Gør en dyd af din manglende formåen

The changing conditions of organizational life increasingly demand a capacity to remain 'content with half knowledge' (Keats, 1970)

Ledelse af strategiske processer betyder, at du som leder står midt i uvisheden. Keats beskrev allerede i 1817 ideen om 'negativ formåen', som tilstanden hvor en person "formår at være i usikkerheden, mysteriet, tvivlen uden nogen irriteret række ud efter fakta og grund" (Keats, 1970). Ideen udsprang af forsøget på at beskrive den proces, som kreative dygtige skribenter går igennem, når de laver deres værker (særligt inden for litteraturen). Men der er ligheder til de evner, du som leder af komplekse organisatoriske processer, må have.



*Angsten for ikke at slå til
bliver en blokering.*

Negativ formåen beskriver evnen til ikke at gøre. Kapaciteten til at forblive i den refleksive ikke-handlen (Simpson, French og Harvey, 2002). Evnen sætter fokus på, hvad det er, du som leder gør, når du ikke ved, hvad du skal gøre. Nogle gange må du handle ud fra tidligere erfaring, tilføje ressourcer eller bruge din evne til at indgyde tillid. Men andre gange er det mere hensigtsmæssigt blot at vente, observere og lytte. Måske er det netop det, der i den svære omstilling skal til for, at de nye tanker og forståelser kan få lov at opstå. Nogle gange kan man som leder stå i situation, som er så radikalt ny, at du ikke længere kan forlade dig på det, du ved: din og dit teams ekspertise og de relationer du i dag bygger dit samarbejde på. I sådanne situationer opleves presset for krampagtigt at række ud efter 'facts' eller efter 'mening' i en grad, at det bliver meget at svært blot at lytte, at sætte sine antagelser på pause, at undersøge nye perspektiver og ultimativt at lære det nye ved at vente opmærksomt og reflekteret. Angsten for ikke at slå til bliver en blokering. Vi vil gerne fylde det hul, som uvidenhed skaber, med noget 'kendt', fremfor at vente tålmodigt på at nye mønstre opstår (Bion, 1984).

Du må gøre dig afhængig af andre

Den stærke leder i fremtiden er netop stærk, fordi han eller hun formår at knytte an til den viden og de erfaringer andre i organisationen besidder. At man åbner sig for denne viden, at man åbner sig for den anden og engagerer sig udviklingen af den anden lige så meget som i udviklingen af sig selv. At



Det kræver også et stærkt selvværd, hvor det at give sig hen til den anden ikke bliver et spørgsmål om tab, men et engagement i gensidigheden.

det at berige den anden i lige høj grad bliver en berigelse af sig selv. At gøre sig afhængig af andre uden det bliver et tab af selvværd. Tværtimod. Ofte tænker vi, at vi er stærke, når vi kan stå på egne ben og stå alene. Men måske ligger den største styrke i at være i gensidigheden og afhængigheden. At man ved at åbne sig for den anden beriger sig selv ved at få en dybere forståelse af det fælles anliggende. Det kræver særlige egenskaber hos dig som leder. Det kræver empati, som vi før har været inde på. Det kræver også et stærkt selvværd, hvor det at give sig hen til den anden ikke bliver et spørgsmål om tab, men et engagement i gensidigheden. Det ses som en mulighed for gensidig udvikling snarere end et bytteforhold eller en konkurrence om det bedste standpunkt. En relation som giver mulighed for nye perspektiver, fordi man netop lytter til *hinanden* i stedet for det bedste argument alene. Lederen, der formår dette, vil i langt højere grad lykkes med at forløse den viden, som er tilstede.

De gode veje at gå i de strategiske dilemmaer defineres ikke af individer i organisationen, men skal findes i den kollektive viden, som organisationen besidder. Det er kun en fordel, at vi ser forskelligt på tingene og er uenige. Det er i evnen til at forbinde sig til hinanden, at vi finder en af nøglerne til at få den kollektive viden frem i organisationen. Når det sker, giver det energi. For vi vokser, og vi står ikke alene. Vi styrker hinandens handlinger og får ny viden. Forbundethed fører ofte til et ønske om at blive mere forbundet. Nære meningsfulde relationer som gensidigt styrker hinanden. Men det kræver noget særligt. Det kræver noget særligt af de samtaler, vi har med hinanden. At vi opbygger evnen til at tænke sammen.

Samtaler kan beskrives i fire faser, som kan svinge frem og tilbage (Fletcher & Kaüfer, 2003, Scharmer, 2008). Som leder vil du overfor dine medarbejdere eller i din ledergruppe til tider have brug for, at samtalen er pæn. Det vil sige, at I taler om det kendte, det som er sket og på en måde, som er inden for konventionerne. Det er trygt, og det kan til tider være på sin plads. Men det bliver ved høflighedsfraserne, og



Når man lytter, så lytter man mere for at finde det næste modargument, der kan understøtte det standpunkt, man allerede har, end at forstå det som den anden forsøger at sige.

man er ikke åben om sine standpunkter. Det er der ikke megen udvikling i. Næste skridt vil være at gå lidt mere til den. At gøre samtalen mere *hård*. Her taler man direkte om, hvad man mener, holdningerne er klare, og de er ærlige. Man er autentisk og viser, hvad man føler og mener. Mange ledergrupper er dygtige til dette niveau af dialoger. Udfordringen her bliver, at samtalen mere får karakter, at man forsøger at overbevise hinanden end af at lære af hinanden. Når man lytter, så lytter man mere for at finde det næste modargument, der kan understøtte det standpunkt, man allerede har, end at forstå det som den anden forsøger at sige. Positionerne er ærlige, men de er også låst. Det næste niveau i samtalen er nødvendigt, hvis vi skal formå at skabe læring i dialogen. Det er, når samtalen er *refleksiv*. Når du inviterer til refleksiv dialog, så er du optaget af din kollega, optaget af hvad denne siger, men også af at teste om du har forstået din kollega rigtigt. Du bringer dine antagelser om det, du hører, i spil. Og du er optaget af, hvordan du siger det, du vil sige, på en sådan måde at det kan forstås, der hvor du oplever din kollega er - både følelsesmæssigt og holdningsmæssigt. Man åbner sig for, at den anden kan berige en med ny viden. At gamle standpunkter er blevet uhensigtsmæssige, eller at den klarhed, man oplever, måske er mere kompleks end som sådan. Derfor kan læring opstå. Samtalen giver plads til ny viden - for alle parter. Man oplever en større grad af gensidighed og forpligtelse – for relationen og for den fælles sag som bliver mere tydelig i denne type samtale. Det leder mod den sidste fase, der hvor samtalen bliver *generativ*. I den generative samskabes viden, og ansvaret for dialogen er fælles. I den refleksive dialog ligger opmærksomheden på enkeltpersonerne, hvor oplevelsen i generative dialoger i højere grad er en opmærksomhed på gruppen som helhed. Generative dialoger er karakteriserede ved en samhørighed om den fælles opgave, nogle gange særlig tydelig i stilheden, som den eftertænksomme stilhed der opstår, når alle mærker Alvoren i en fælles sag. En særlig samhørighed, et delt ansvar for en opgave og måden den løses på. Her er ledelse et delt ansvar, ikke et fordelt eller delegeret ansvar, men et ansvar som gruppen kollektivt bærer.

At være 'nede i'

At agere strategisk som leder handler ikke om at prøve at forudsige fremtiden - det kan vi ikke. Vi kan ikke stå på toppen af hierarkiet og gennemskue og forudsige det hele. Men hvad kan man så? Man kan engagere sig i det helt lokale. De små samtaler, handlinger og tilfældigheder, som rummer potentialet for mønstre. Det vil sige mønstre af mening og retning, som er større og noget mere end de enkelte episoder. Det er ikke mønstre, som kan styres gennem planlægning, men et resultat af interaktionernes mulighed for uforudsigelighed og dermed innovation og nyskabelse.

Stacey taler om svømmeren og piloten. Som leder må du kunne være begge dele. Til tider engagere dig helt nede i det meget konkrete, som er rodet, uforudsigeligt, og man fristes til at sige beskidt. Hverdagen er beskidt. Men der er her, at tingene skabes, og her du som leder må undersøge, hvordan der tages imod det, du tilbyder din enhed af intentioner fra dit ledelseskantor. Som leder må du kunne svømme ud i dette kaos og lade dig påvirke af det, også følelsesmæssigt, for at forstå hvad det er der sker. Samtidig må du kunne trække dig tilbage. Sætte dig i flyveren som piloten og betragte på afstand, hvilke mønstre der tegner på tværs af de mange tilsyneladende tilfældige hændelser på gulvet. Lave din analyse, handle på baggrund af den og igen svømme ned i det konkrete, blive beskidt, forstå hvordan der tages imod din plan, dit initiativ og igen handle på baggrund af denne viden, fremfor en idealiseret forestilling om hvad dine planer strategier betyder for medarbejderne i din afdeling. Stacey gør med sit kompleksitetsteoretiske afsæt radikalt op med planlægnings- og styringsparadigmet. Han mener ikke, at vi skal holde op med at planlægge og dele strategiske intentioner. Men pointen er, at vi skal se dem som netop dette. Intentioner. En gestus til organisationen, hvor det afgørende bliver at registrere og forholde sig dygtigt til, hvordan de mange intentioner i organisationen kan mødes og måske trække i samme retning.



*Ledelse er en kontinuerlig
vekselvirkning mellem gestus
og respons.*

Som leder må man være tæt på og nede i. Det er ikke nok med årlige strategiseminarer og ølkasse taler. Ledelse er en



Eller måske kommer de aldrig med input til den dagsorden, fordi de ikke kan se den større mening med at mødes.

kontinuerlig vekselvirkning mellem gestus og respons. Hvor deltagerne konkret og praktisk forholder sig til denne proces. Når mødet tilsyneladende løber af sporet, så undersøg om det løber af sporet, fx på grund af relationelle dynamikker, eller om det er fordi, det er praktisk fornuftigt at tale om noget andet, end det der står på dagsordenen. Måske er det faktisk dagsordenen, der er noget galt med i dag. Måske var den ikke så genial, som du selv tænkte. Stacey understreger vigtigheden af, at du som leder har modet til at tage fat i det konkrete, som det faktisk er, fremfor forestillingen om hvordan det burde være. Det gør dig sårbar som leder, for måske løber mødet af sporet på grund af dig. Måske havde dine medarbejdere input til dagsordenen, som du ikke oprigtigt fik interesseret dig for. Du havde jo travlt. Eller måske kommer de aldrig med input til den dagsorden, fordi de ikke kan se den større mening med at mødes. Og det kunne du jo også tænkes, at det handlede om dig. At du holder fast i forestillingen om den stærke leder, eller ledergruppe, der er ovenpå og holder sig til dagsordenen og siger til dig selv "godt møde, vi holdt tiden og fik talt pænt om de aftalte punkter".

Forhåbentlig står konturerne af den sårbare leder, som vi har så stærkt brug for at kunne lave den gode strategiske ledelse i fremtiden, mere frem nu. En stærk leder, som kan være med til at røre og flytte en hel organisation, ved at være ydmyg og erkende sit behov for hele organisationens støtte for at hjælpe med den nuværende manglende formåen. En leder der er med til at binde organisationen sammen ved at være nede i den konkrete praksis og gør sig afhængig af de andre. Hermed kan den strategiske ledelse i organisationen foregå og organisationens potentiale udfoldes.