

Et todimensionelt perspektiv på ledelse

Ledere skal være til stede og performe både foran og bag scenetæppet - i og uden for de formelle rammer. Sådan lyder logikken i det todimensionelle perspektiv på ledelse, hvor idealtypiske rationelle organisationsmodeller bliver udfordret og den omnipotente leder begravet.

Af Christian Terkelsen

#Ledelsesteori #Arbejdspladsen #Topledele

- Jeg har det her billede af en teaterscene, hvor størstedelen af magten og indflydelsen udøves foran scenetæppet. Det sker alt sammen gennem vores formelle organisation. Her har vi alle bestemte roller og positioner, og jeg har – qua min høje position – en stor formel magt.

- Men det er bestemt ikke det samme som, at jeg har indflydelse på, hvad der reelt sker i organisationen – det afhænger af, hvem jeg er som person. Når du går bag scenetæppet, dukker der pludselig andre samtaler op, som er helt afgørende for, hvad der sker i organisationen, og som sker uden for den formelle organisation. Når jeg er en del af de samtaler, kan jeg påvirke helt specifikke ting i en retning, som jeg formentlig ikke kan i min formelle position.

- Det er min erfaring – efter 20 år som leder – at din ledelsesmæssige indflydelse i din organisation stiger ligefrem proportionelt med, hvor god du er til at performe foran og bag ved scenetæppet.

Sådan fortæller én af de seks topledere, som jeg interviewede i foråret. Der undersøgte jeg, hvordan ledere navigerer i deres organisationer i ønsket om at skabe resultater. Inspirationen kom fra et svensk forskningsstudie¹, der har undersøgt sammenhængen mellem det, ledere siger, de gør, og så det, de gør i virkeligheden. Konklusionen var klar: Til tider er der ret stor forskel.

I de tilsammen 12 timers samtale, jeg selv havde med de danske topledere, beskrev lederne deres egne refleksioner over egen ledelse holdt op imod konkrete ledelsessituationer.

Er der én ting, som står helt klart efter interviewene, er det, at vi skal blive bedre til at forstå den ledelse, som ikke foregår i den formelle organisation. Vi skal forstå, hvordan en organisations uformelle netværk giver virksomheden eller organisationen viden, handlemuligheder og fleksibilitet, som ikke nødvendigvis kan tilvejebringes gennem de formelle kanaler.

De uformelle netværk har stor indflydelse på den enkelte leders ledelsesrum, såfremt lederen har adgang til nogle af de dominerende uformelle netværk i organisationen. Men det kræver, ifølge de interviewede ledere, at man som leder formår at bevæge sig væk fra de formelle ledelsespositioner.

Uformelle netværk

Uformelle netværk i en organisation er for det meste hverken hemmelige eller usynlige.

Et uformelt netværk og dets medlemmer indgår oftest i et lige så rationelt system, som den formelle organisation. Normalt opbygges det af værdifællesskaber mellem mennesker, eksempelvis i forhold til faglighed, alder, hobbyinteresser eller anciennitet.

Du er nødt til at forstå din ledelse todimensionelt

De fleste ledere, der har været på et grundlæggende organisations- eller ledelseskursus, er stødt på de idealtypiske rationelle organisationsmodeller. Vores forståelse af en organisation bliver ofte skabt ud fra et organisationsdiagram, og hvor der i toppen af hver afdeling findes en leder, som udøver formel ledelse.

Det rationelle perspektiv på kompleksitet er, at det bedst håndteres gennem udviklingen af gode langsigtede planer og strategier.

Det rationelle perspektiv har fået hård kritik fra forskere inden for kompleksitetsteorien. Ralph Stacey² og Chris Mowles³ er et par af de mest markante forskere inden for kompleksitetsteorien. De vil have os til at anerkende, at verden både er forudsigelig og uforudsigelig på én og samme tid, og at det netop har store konsekvenser for den måde, vi bør anskue organisationer og ledelse på.

Ledelse er hverken rationel eller lineær, men en langt mere mudret og uforudsigelig proces, end vi ønsker at erkende. Forskerne argumenterer for, at denne proces i høj grad opstår af den indbyrdes afhængighed og de responsive processer, der er mellem organisationens interessenter, hvilket resulterer i, at den farbare vej oftest først viser sig, når man kører på den.

... Ralph Stacey argumenterer for, at organisationer bør ses som sociale relationer frem for organisationsdiagrammer, mens Chris Mowles ønsker et nyt organisations- og ledelsessprog, der i højere grad beskriver virkeligheden, som den er, i stedet for at bruge "magiske, rationelle organisationssuperlativer". Begge arbejder de med begrebet anderkendelse (*recognition*) som et vigtigt parameter, når vi ønsker at forstå, hvad der reelt sker i virkelighedens organisationer.

I den rationelle ledelsesteori beskriver vi lederen uafhængigt af kontekst. Lederen er leder, fordi det står i vedkommendes ansættelsesbrev. Denne tilgang symboliserer det éndimensionelle perspektiv på ledelse, hvor lederens ledelsesrum og indflydelse er beskrevet og forstået ud fra et organisationsdiagram.

I kompleksitetsteorien argumenterer man for, at du kun kan være leder, såfremt andre anerkender dig som leder. Anerkendelsen fra dine ansatte vil normalt ligge implicit uden for den formelle organisation, og dette symboliserer endnu en dimension på ledelse – altså et todimensionelt perspektiv.

Et todimensionelt perspektiv forholder sig således både til lederens formelle position i organisationsdiagrammet, samt hvorvidt lederen er anerkendt blandt de ansatte i virksomheden. De to perspektiver vil tilsammen sige noget om lederens ledelsesrum og handlekraft i virksomheden.

Dine beslutninger er blot et oplæg til forhandling

De interviewede ledere i min undersøgelse har alle en oplevelse af, at deres beslutninger oftest bliver opfattet som et første udkast til forhandling.

Der er selvfølgelig beslutninger, hvor lederne ønsker at fastholde over for ledergruppen eller medarbejderne, at beslutningen ikke er til forhandling. Det til trods, oplever lederne i høj grad at være afhængige af medarbejdernes anerkendelse af beslutningen, i forhold til hvorvidt beslutningen får effekt i virksomheden.

Én leder beskriver det sådan her:

- I Danmark tror vi ikke på autoriteter. Mine ansatte vil altid forhandle mine beslutninger ... frem og tilbage. Det kræver sit at kunne navigere i – herunder også at stå fast på visse ting – men for at være helt ærlig, så er det også den forhandling, der holder os til ilden i vores performance. Og det er fantastisk underholdende.

Om interviewpersonerne

De seks ledere har samlet 57 år ledelseserfaring og et samlet budgetansvar på 2,6 milliarder kroner.

De har et direkte ledelsesansvar for over 100 ansatte, primært fordelt på højtuddannede ledere, projektledere, fagspecialister og lignende.

Hvis du vil lykkes som leder, så orientér dig mod de uformelle netværk i din organisation

Toplederne i min undersøgelse anerkender alle, at de grundlæggende er dybt afhængige af medarbejdernes lyst til reelt at implementere deres beslutninger – på trods af deres formelle magtposition. Når jeg spørger til, hvordan de så sikrer det, henvises der ofte til de uformelle netværk og relationer, de har bygget op over år i deres organisationer.

De uformelle netværk får faktisk en helt afgørende rolle i forhold til, om de formelle beslutninger reelt implementeres. Som én leder beskriver det:

- Det er min erfaring, at hvis du vil skabe reelle forandringer i din organisation, så er du nødt til at have en viden om, hvad der reelt foregår – ellers vil du ikke ane, hvilke knapper du skal trykke på. Så jeg har en del nøglepersoner i min organisation, som giver mig et godt indblik i, hvad der sker. Det giver mig klart en fordel i forhold til mine chefkollegaer. Min adgang til de uformelle netværk giver mig en langt større indflydelse, end hvad min stjerne på skulderen formelt tilsiger.

Men det lykkes langt fra hver gang for lederne at udnytte de uformelle netværk. På trods af erfaring og til tider stor anseelse i organisationen, så var interviewene fyldt med maleriske episoder, der har været med til at påvirke ledernes opfattelse af dem selv som ledere.

Én leder præsenterede eksempelvis sin masterplan for medarbejderne og havde efterfølgende en følelse af at blive halshugget på åben scene. En anden leder beskrev sig selv som Moses ved det Røde Hav – for blot at opdage, at der ikke rigtigt var nogen, der var fulgt med.

Improviseret ledelse er det mest anvendte ledelsesværktøj i virkelighedens verden

Fem ud af seks topledere peger i min undersøgelse på improvisation som det ledelsesværktøj, de bruger allermest, og som de er mest afhængige af i løbet af en helt almindelig uge. Det er dog vigtigt at understrege, at når lederne taler om improvisation, så er det ikke det samme som tilfældig ledelse.

Lederne beskriver deres organisationer, som nogle der – både internt og eksternt – bevæger sig så hurtigt, at evnen til på kort tid at kunne danne overblik og få truffet en god beslutning på et ikke altid oplyst grundlag er altafgørende for resultatskabelse. Som én leder fortæller:

- Vi justerer hele tiden i forhold til at imødekomme nye kundekrav, nye kunder, teknologi og så videre. Det sker hele tiden. Jeg tror, jeg improviserer ni ud af ti beslutninger, jeg træffer.

Der er ingen tvivl blandt lederne om, at improvisation bliver lettere med erfaring. De ledere, som stadig befinder sig i deres tidlige karriere, beskriver langt flere episoder, hvor deres improviserede beslutninger langt fra gav det ønskede resultat – et billede, som de erfarne topledere godt kan nikke genkendende til.

De første år som leder er præget af rationel ledelse

Ifølge lederne selv, er de første år præget af langt flere dårlige beslutninger end senere hen.

Kigger man på de anvendte ledelsesværktøjer, synes der at være et mønster, som viser, at lederne i deres første lederår baserer deres ledelse på ledelsesværktøjer, der udspringer af de rationelle éndimensionelle antagelser om, hvad en organisation og en leder er. Det giver sig udslag i meget styrende ledelsesværktøjer såsom ønsket og behovet for kontrol og micromanagement af medarbejderne.

Som én leder fortæller:

- Hvis jeg ser tilbage på mig selv for en syv-otte år siden, så havde jeg nok en micromanagement-tilgang til min ledelse. Men jeg er ret bevidst om, at jeg ikke skal være sådan mere. Det er super vigtigt, at mine medarbejdere ser mig som deres leder og ikke som en kontroladministrator.

De erfarne ledere beretter, at erfaringerne med de rationelle værktøjer har fået dem til at supplere deres værktøjskasse med andre ledelsesværktøjer, der bygger på kompleksitetsteoriens todimensionelle tanker om organisation og ledelse.

Det kommer til udtryk i en mere uformel tilgang til deres egen ledelsesposition, bedre delegeringskompetence og bedre blik for inddragelse af medarbejdere i beslutningsprocesser.

De intelligente ledere supplerer organisationsstrukturens mangler

To af lederne kommer fra start-up-virksomheder, hvor de er gået fra få medarbejdere til nu at være mellemstore virksomheder (+50) i meget konkurrenceprægede markeder.

De to ledere har – qua den entreprenante historik – et stort kendskab til de uformelle netværk i deres organisation. Faktisk synes store dele af deres forretning stadig at foregå i en meget løs og uformel organisering. Det giver dem en enorm fleksibilitet i ressourceallokering og beslutningstagen i dagligdagen,

men vækstraten i deres virksomheder gør, at lederne nu søger at opbygge flere formelle strukturer, der kan strømline og systematisere bestemte arbejds gange og beslutningsprocesser i deres organisation.

De fire andre ledere befinder sig i store organisationer (+500), hvor der – ifølge dem selv – bestemt hverken mangler formelle arbejds gange eller beslutningsprocesser. Tværtimod kan de formelle strukturer skabe en træghed og manglende fleksibilitet i dagligdagen, der forhindrer lederne i at træffe hurtige og afgørende beslutninger.

De fire ledere fortæller, hvordan de systematisk (men på hver deres måde) søger mod organisationens uformelle netværk for at kompensere for de bureaukratiske arbejds gange og for at få hurtigere adgang til viden, ressourcer, beslutnings gange og lignende, som vil tage for lang tid at opnå via den formelle organisation.

Som én leder beskriver det:

- Det betyder helt konkret, at jeg nogle gange får ting afklaret bag scenen før specifikke møder i henhold til at få sat noget i gang. Det kan sommetider give mig den organisatoriske dynamik, jeg har brug for, og som jeg ikke altid kan skabe i den formelle organisation.

Brug det todimensionelle perspektiv til at gentænke din rolle som leder

Det todimensionelle perspektiv kan være med til at gentænke vores forestilling om, hvad det betyder at være leder.

Det betyder først og fremmest, at vi erkender, at den omnipotente leder er død. Den gode nyhed er, at der fra asken rejser sig en ny ledelsestilgang, hvor uvished, usikkerhed og kompleksitet eksplicit erkendes og håndteres på andre måder end blot gennem rationelle strategier og visionspapirer.

Det todimensionelle organisations- og ledelsesperspektiv er i sig selv ingen garanti for, at alle ledelsesbeslutninger rammer plet hver gang. Men det kan måske motivere ledere til en gang imellem at gå om bag scenetæppet og se, om verden nu også ser ens ud på begge sider af tæppet.

Hvis den gør, er der noget, der tyder på, at du som leder har skabt dig selv et yderst favorabelt udgangspunkt for at få succes med din virksomhed.

Om forfatteren

Christian Terkelsen er Executive Master in Leadership and Innovation in Complex Systems og stifter af Craftsmanship.nu. Han har mere end ti års erfaring med innovationsprojekter og organisations- og ledelsesudvikling.

Du kan finde Christian Terkelsens master-afhandling på craftsmanship.nu.

Referencer

1. Se:

- Alvesson, M. & S. Sveningsson (2003a): *"Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane"*, Sage Publications.
- Alvesson, M. & S. Sveningsson (2003b): *"Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non)Leadership in a knowledge-intensive organization"*, Sage Publications.

2. Se:

- Stacey, R. (2007a): *"The challenge of human interdependence – Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations"*, European Business Review, Emerald Group Publishing Limited.
- Stacey, R. (2007b): *"Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations"* (5. udgave, s. 242-267), London Education.
- Stacey, R. & C. Mowles (2015): *"Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations"* London: Pearson Education.

3. Se:

- Mowles, C. et al. (2008): *"What contribution can insights from the complexity science make to the theory and practice of development management"*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Mowles, C. (2011): *"Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Sciences"*, Proquest Ebook Central.
- Stacey, R. & C. Mowles (2015): *"Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations"* London: Pearson Education.