

# Hvor kan vi finde inspiration til innovation og nye ledelsesmodeller ?

- Hvordan kan usikkerhed, kompleksitet og dynamiske forandringer håndteres

## På sporet af ledelsens grundvilkår

Hvis man spørger ledere om, hvordan de i deres konkrete daglige praksis oplever usikkerhed, kompleksitet og en dynamisk omverden i hurtig forandring, udkrystalliseres der en række begreber, der måske kan give et fingerpeg om, hvor rejsen mod nye ledelsesformer vil kunne gå hen.

Ledere beskriver bl.a. deres situation som fragmenteret, præget af høj hastighed og adskillige klager over at både ressourcen tid og øvrige ressourcer opleves som et yderst knapt gode, der fortløbende bliver mindre af. "Dagen er simpelthen for kort.", sagde en leder for nyligt til mig. Accelerationen konstateres ligeledes i forhold til oplevelsen af, at forandringshastigheden er konstant stigende. Den ene forandringsproces følger tilsyneladende i hælene på den næste, uden at der er nok tid til at forankre forandringerne hverken i egen ledelsespraksis eller i organisationerne og deres kultur.

Andre adspurgte ledere giver udtryk for, at den generelle usikkerhed og uforudsigelighed gør det vanskeligt at gøre det, som mange ledere anser som deres fornemste opgave: at planlægge og dermed hele tiden kunne have kontrol over situationer og være på forkant med udviklingen. Ikke at kunne operere ud fra halvvejs sikker grund, ikke som tidligere at kunne stole på hævdvundne planlægningsværktøjer og at måtte leve med flertydige situationer, der ikke kan håndteres med entydige svar, opleves af flere ledere som tab af kontrol over den situation, som de mener, de egentligt er blevet ansat til at skulle kontrollere, styre og mestre.

*"Jeg oplever som leder, at det eneste stabile i vores ustabile omverden er forandringen. Vi oplever vores verden som yderst komplekst, kaotisk, turbulent og omskiftelig med mange forandringer. Som både af virksomheder og organisationer men også af ledere og medarbejdere kræver fleksibilitet og omstillingsevne i hyppigt ændrede kontekster."* Sådan

kbeskriver en leder i sit afgangsprøve til diplom i ledelse hendes oplevelse af vilkårene for ledelse, som adskillige ledere sikkert i mange henseender kan nikke genkendende til.

## **Dækning med ledelses- og organisationsteorier**

Det de ovennævnte ledere beskriver ud fra deres konkret oplevede hverdagspraksis svarer på mange måder til de konklusioner ledelses- og organisationsteorier i de sidste årtier er nået frem til på baggrund af forskning m.v. på området.

Lars Qvortrup skriver om det "hyperkomplekse samfund" (Qvortrup, 1998), og forsøger med lanceringen af dette begreb at gradbøje den stigende kompleksitet, som kan spores overalt – for derved ligesom at klargøre, at der er tale om et grundvilkår ikke bare i organisationers, virksomheders, lederes og medarbejderes kontekst, men at informationsalderen eksponentielt bidrager til forøgelsen af kompleksitet i hele samfundet. Også internationale gurer indenfor feltet karakteriserer vilkårene på lignende måder. Allerede for mere end fyrre år siden taltes der om, at vores samfund er temporært - „Temporary society” (W. Bennis, 1967), om diskontinuitetens tidsalder "Age of discontinuity" (Peter F. Drucker, 1969) eller om en tidsalder, der er præget af ufornuft og som befinder sig hinsides sikkerhed "Age of unreason and beyond certainty" (Charles Handy, 1998)

Oplevelsen af en stigende kompleksitet opleves tilsyneladende oftest som noget ubehageligt, og truende; noget der gør livet mere kompliceret, end det i forvejen er og det fremmer åbenbart oplevelse af at være kastet ud i kaos.

Ali Farazmand (2002) har med udgangspunkt i kaosteorien forsøgt at linke denne tilgang til organisationsteorien. Kaosteorien beskriver udviklingerne fra orden til kaos og fra kaos til orden. Det åbner muligheden til at betragte udviklinger fra begge retninger. Farazmand retter fokus på, at åbne organisationer – ligesom andre levende systemer – udvikler selvkorrigerende mekanismer, der modvirker stagnation. Gennem en adaptiv tilpasning – som vi kender det fra enhver evolutionær udvikling – revitaliserer organisationer sig gennem adaptiv tilpasning til forandringer.

*"Forandringen af personlige grundantagelser til lærende grundantagelser sætter organisationsledere i stand til at iværksætte hurtig tilpasning ift. organisationers turbulente*

*omverden Det muliggør at lede organisationer gennem læring og ved at lede i tider med kaotiske forandringer. Kaos- og forandringsteorier kan betragtes som anticiperende ledelsesstile, der baserer på vedvarende læringsprocesser, som gør det muligt at lede komplekse og dynamiske organisationer.”(Farazmand 2002 – egen oversættelse)*

Dermed bliver læringsparathed og udviklingen af lærende organisationer- som jeg dog her ikke udførligt vil komme ind på, da jeg forudsætter det som rimeligt kendt - til et af de mulige svar på, hvordan organisationer kan indrette sig på håndtering af vilkår, der er i hurtig forandring – dvs. overleve i ”kaos”. Den lærende organisation er ikke nogen ny opfindelse (Senge 1990) og læring i en organisatorisk kontekst er ligeledes et emne, der er blevet belyst udførligt. (Agyris & Schoen (1978) ; Erienne Wenger (1998) m.fl.).

Ikke desto mindre er læringsdimensionen et væsentligt aspekt, især i forbindelse med strategier for organisationers hurtige, adaptive tilpasning til forandringer i en dynamisk omverden.

Men lærende organisationer kræver iflg. Peter Senge også en ny måde at løse problemstillinger på, der giver afkald på tidligere reduktionistiske modeller:

*”Fra en tidlig alder har vi lært at dele problemer op i deres enkelte dele, at segmentere verden. Det gør det tilsyneladende lettere at håndtere komplekse opgaver, men vi har betalt en skjult pris med denne fremgangsmåde. Vi kan ikke længere se konsekvenserne af vores handlinger, vi har mistet vores intrinsiske (indre) sans for at forbinde vores forestillinger og handlinger med et større hele.”(Senge 1990)<sup>1</sup>*

Den tyske professor i politisk økonomi Birger Priddat fastholder, at kompleksitet stort set ikke er andet end udtryk for mangfoldighed – en mangfoldighed, der efter hans opfattelse er og altid har været grundlaget for evolutionære udviklinger.

*”Kompleksitet behøver ikke være noget dårligt, tværtimod – det er grundlaget for al evolutionær udvikling Problemet er bare, at vi i århundreder har fået fortalt det stik modsatte Det naturvidenskabelige verdensbillede, som begyndte med Rene Descartes i det 17. århundrede skabte en tro i menneskerne om, at alt kan løses og at vi har aflært at bevæge os.” (Priddat 2006)<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Peter Senge: The Fifth Discipin (1990) p. – egen oversættelse)

<sup>2</sup> (Birger Priddat, professor i politisk økonomi, brand eins, 01(2006 – egen oversættelse))

Priddat berører her noget centralt, der også i høj grad har betydning for forståelsen af vilkårene for ledelse og organisationer. Den klassiske ledelses- og organisationsteori har i næsten et århundrede forsøgt sig på at adaptere det naturvidenskabelige verdensbillede, der bygger på sikkerhed, stabilitet, forudsigelighed og rationalitet. Hvis kompleksitet i det hele taget blev medtænkt, drejede det sig udelukkende om, at reducere kompleksiteten ved simplificering. I en stabil forudsigelig og relativ sikker omverden, førte disse strategier tit til rimelig succes. Det gjaldt primært om optimering af strukturer og processer og rationel logisk planlægning med behændig hjælp fra matematikken (sandsynlighedsberegninger) og statistikken (fremskrivninger til brugbare forudsigelser). En tiltagende dynamisk og kompleks omverden med accelererende forandringstempo har i de seneste år udfordret de førhen succesfulde ledelses- og organisationsstrategier.

## Forøgelsen af kompleksiteten og betydningen for planlægningen

	1960erne	1970erne	1980erne	Efter 1990erne
<b>Omverden</b>	Statisk	Dynamisk kan planlægges	Dynamisk	Dynamisk ustabil
<b>Planlægning</b>	Økonomisk	Langsigtet	Strategisk planlægning	Strategisk ledelse
<b>Indikatorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årsbudgetter</li> <li>• Udelukkende økonomisk planlægning</li> <li>• Ingen mål udover mål for økonomisk vækst</li> <li>• Klassisk ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlægning medtænker omverden</li> <li>• Budgetter for flere år, trendekstrapolering</li> <li>• Planlægning af ressourceforbrug</li> <li>• Situationsbestemt ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stærkt svingende konjunkturcykler → behov for fleksibilitet</li> <li>• Udvidelse af forretningsområder (nye markeder) diversificering</li> <li>• Analyser af omverden og konkurrenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisk ledelse og tænkning</li> <li>• Styring af strategiimplementering</li> <li>• Politiske og sociologiske faktorer medtænkes (PEST)</li> <li>• Strategisk ledelse ift. organisering, HRM, m.v.</li> <li>• Improvisation, intuition, nye ledelsesstile</li> </ul>
<b>Organisationers kompleksitet</b>	lav	middel	høj	meget høj

(Bearbejdet efter forlæg Teknisk Universitet Braunschweig)

Det tekniske universitet i Braunschweig har forsøgt at afbilde sammenhæng mellem forandringer i omverden, kompleksitetsgraden i organisationerne, de anvendte planlægningsværktøjer og de indikatorer, der fra 1960erne til ca. 2000 har kendetegnet de ledelsesmæssige og organisatoriske reaktioner på forandringerne i omverden.

Da man med rimelig sikkerhed kan gå ud fra, at udviklingerne i omverden i endnu højere grad end tidligere vil være præget af tiltagende dynamik og ustabilitet, vil udfordringen bestå i at finde hurtige svar i forhold til, hvordan ledelse og organisering løbende kan tilpasses. Men det vil også stille stigende krav om hurtig reaktionsevne, kreativitet og innovation og udvikling af bæredygtige ledelsesmodeller og former for organisering, der hele tiden kan modsvare udviklingerne i omverden.

### **Kan innovation vise os vejen?**

Når nu dilemmaer og udfordringerne er på plads, er det mest interessante spørgsmål, om der i forskningsområder m.m., der beskæftiger sig med ledelse, organisering og innovation og i gode eksempler fra ledelsespraksis, kan findes modeller og ideer, der kan fungere som vejvisere til, hvordan grundvilkår, der er karakteriseret som komplekse, ustabile, usikre og uforudsigelige kan håndteres?

Innovationsbegrebet er et af de hyppigt anvendte slagord og anses generelt som en mulighed for en bedre håndtering af fremtidens udfordringer. Alle taler om innovation men hvad skal der præcist til for at være kreativ og innovativ? Hvad forstår vi ved innovation? Og hvordan undgår vi, at innovation i ledelses- og organisationsdebatten ender som et nyt buzz-ord, som man mister interessen i, fordi det bliver fortærsket, som så mange andre forløsende trylleformler i ledelsesdiskursen i de seneste år?

Et problem er, at innovation tit forstås som revolutionerende nye ideer, produkter eller serviceydelser og at der sættes lighedstegn mellem kreativitet og innovation. Derudover opretter man i en række organisationer kreative og innovative afdelinger, hvormed ansvaret for innovation placeres et bestemt sted, uden at der udvikles ideer eller strategier til, hvordan innovation kan implementeres i hele organisationen. Adskillige af disse innovationsafdelinger bliver ofte glemt og overset og tilfredsstillende mest den

fremherskende trend om, at alle bør gøre en indsats for innovationer.<sup>3</sup> Og især i krisetider bliver disse afdelinger som første ramt af nedskæringer og besparelser, fordi de oftest ikke er en integreret del af hele organisationen og deres opgave, når der skal prioriteres, ikke betragtes absolut nødvendigt i forhold til produktion og drift. Innovationers vanskelige kår i mange organisationer skyldes i bund og grund nok, at både producerende virksomheder og serviceorganisationer fortsat primært opererer ud fra en lineær procesforståelse. Men da innovation ikke kan iværksættes indenfor traditionelle strukturer og ikke kan implementeres med lineære processer, kræver det også udvikling af nye modeller for ledelse og organisering samt udvikling af nye mentale modeller i organisationernes grundantagelser. Innovation er karakteriseret af konvergente og divergente aktiviteter og processer, som ikke kan styres efter den gamle logik og hvis forløb i kreativfaserne oftest er uforudsigeligt. (Van de Ven 1999)

Innovation kræver derfor også ledelsesstile, hvor *"innovationsledere er indstillet på, at bevæge sig med flowet, og at de accepterer at de godt nok kan lære at manøvrere under den innovative rejse, men at de ikke kan kontrollere eller styre den."* (Van de Ven, 1999)<sup>4</sup>

Innovation vil kunne være en anvendelig strategi, såfremt innovation bliver integreret i hele organisationen. Det kræver en ny og anden organisationsforståelse, nye former for ledelse, forandringer i de eksisterende grundantagelser, der præger organisationskulturerne og åbenhed for læring og læreprocesser blandt både ledere og medarbejdere.

## **Kan vi lære af entreprenørtænkningen?**

En udfordring både for ledere og organisationer, som jeg regelmæssigt oplever som særdeles relevant, når jeg diskuterer med studerende på diplomuddannelsen i ledelse er, at det fremover vil være almindeligt, at skulle løse nye og ofte også flere opgaver med de forhåndenværende eller endda færre ressourcer. Det opleves mange gange som en næsten

---

<sup>3 3</sup> Jf. Xeroxs R&D afdeling, der var meget innovativ på PC området og bl.a. opfandt musen, word processoren og ethernet. Xeroxs topledere interesserede sig ikke for innovationerne, fordi de havde deres succesplateau i produktionen af kopimaskiner. Til trods for, at afdelingen flere gange forsøgte at overbevise Xeroxs top om, at de faktisk havde udviklet relevant innovation, fik de at vide, at de bare skulle fortsætte, men at man ikke kunne se, hvordan det skulle passe ind i Xerox produktpolitik. Da Steve Jobs besøgte afdelingen sagde han: "Sikke en skat af revolutionerende opfindelser til computeren Xerox har her. Jeg fatter ikke, at de ikke vil udnytte denne fordel". Steve Jobs tog ideerne og hentede nogle medarbejdere fra Xerox Palo Alto Research Center til sit Apple firma og høstede frugterne af afdelingens mangeårige yderst innovative arbejde, som gjorde computeren så brugervenlig, at den blev et masseprodukt. (Kilde: Walter Isaacson: Steve Jobs – A Biography (2011))

<sup>4</sup> Andrew H. Van de Ven: The Innovation Journey. 1999. p. 213 (egen oversættelse).

uovervindelig begrænsning og anses desuden for at være årsag til nogen demotivation blandt både ledere og medarbejdere. Spørgsmålet er dog, om denne tilsyneladende begrænsning ikke lige såvel kan være en mulighed, der kan forcere innovation og nytænkning både i forhold til at udvikle nye processer, udnytte de eksisterende ressourcer på en anden måde, rette fokus på talenter og styrker i organisationer og til at udvikle nye ledelsesformer.

I de senest år er der blevet forsket en hel del i entreprenørtænkningen – dvs. gjort forsøg på at komme bag om, hvad der kendetegner entreprenørers måde at håndtere problemstillinger på. Sarah Sarasvathy (2009,2010) har publiceret resultaterne af denne forskning og har en række pointer, der muligvis kan være retningsvisende for, hvordan det vil være muligt at udnytte de forhåndenværende ressourcer på en intelligent og effektiv måde og alligevel både kunne mestre udfordringer og skabe innovation.

Grundantagelserne for vilkårene for ledelse og organisering ligner beskrivelserne fra kompleksitets- og kaosteoriene. Ledere og organisationer befinder sig i en virkelighed, der er præget af usikkerhed, flertydighed, uforudsigelighed og de møder kunder og brugere, der zapper på både private og offentlige markeder. Ifølge Sarasvathy (2009) har entreprenører udviklet andre strategier og andre mindsets til at håndtere en dynamisk og turbulent omverden på. Entreprenører tænker åbenbart anderledes i bestemte situationer, hvis de konfronteres med en speciel opgave eller skal håndtere udfordringer og træffe beslutninger. På baggrund af, at de træffer beslutninger i en usikker, ustabil omverden bliver entreprenører nogle gang nødt til at:

- Effektuerer (*dvs. anvende effectuation-metoden, som jeg vil komme nærmere ind på*)
- Være mentalt og kognitivt fleksibel ift. hurtige forandringer
- Lære af deres fejl

Sarasvathy sætter tre forskellige former for tænkning op imod hinanden. Den klassiske strategi for problemløsning, som i årtier har været præget af det hun betegner som "causation" (kausal) tænkning (Sarasvathy 2010). Det er den traditionelle managementtænkning, der udvælger de bedste givne midler til at nå et på forhånd fastlagt (givet) mål. Optræder der situationer, hvor der skal løses nye opgaver, har denne kausale fremgangsmåde opereret med en strategi om, at nye opgaver eller forandrede opgaver kræver tilførslen af nye hhv.

ekstra ressourcer. "Causation" modellen fungerer ud fra en række grundantagelser, som eksempelvis at mål principielt er givet på forhånd, at det drejer sig om at finde frem til, hvilke midler, der vil være nødvendige for at nå det givne mål, at organisationer og ledere i et vist omfang de kan lave holdbare prognoser om fremtiden og kan kunne kontrollere situationer. Beslutninger tages indenfor denne model indenfor rammerne af rationelle analyser og rationelle valg med det primære mål at maksimere økonomisk vækst. Causation-modellens tænkning er fokuseret på konkurrence, hvilket bl.a. fører til at synet på kunder, brugere og andre interessenter er kendetegnet ved, at relationerne til dem begrænses til det yderst nødvendige. (Sarasvathy 2009)

Den kausale tænkning er i de seneste år delvis blevet suppleret med strategisk tænkning, der er mere kreativ og systemisk og som retter fokus på at generere nye midler men som i reglen stadigvæk i sin tilgang opererer med på forhånd givne og fastlagte mål og tænker kausalt.

Fra forskningen i entrepreneurship udvikles en grundlæggende anderledes model, der betegnes som "effectuation"-modellen (Sarasvathy 2009,2010). *"Effectuation er en ny logik, der anvendes af entreprenører, for at løse problemer i en yderst usikker omverden. Entreprenører kan lære at tænke og handle effektivt og derved udvide deres evne til at kreere succesfulde og dristige ideer"* (Sarasvathy 2009)<sup>5</sup>

"Effectual"-tænkning er kreativt og innovativt og ikke-lineært. Den bruger kreativitet til at forestille sig og kreere nye og anderledes mål under anvendelse af de givne midler, der står til rådighed. Denne tænkning accepterer både usikkerhed som grundvilkår og opgiver forestillingen om at bevæge sig indenfor på forhånd fastlagte mål men indlader sig i stedet for på processer, der ikke kan styres og kontrolleres med de klassiske rationelle styrings- og ledelsesmodeller. Innovation betyder dermed at indlade sig på en rejse (Van de Ven, 1999), hvor man både giver slip på kontrol og indlader sig på uforudsigelige åbne processer og et usikkert udfald.

Effectuation-modellen går ud fra, at operere med givne midler og forsøger at besvare spørgsmålet om, hvilken størst mulige effekt, der kan opnås med disse midler. Modellens underliggende logik er, at det ikke er nødvendigt at kunne forudsige fremtiden, fordi den anticiperes i åbne processer. Effectuation-modellen undgår ikke risici men foreslår at arbejde ud fra spørgsmålet om, hvad man har råd til at miste og møder derfor risici på en pragmatisk måde, der måske kan betegnes som en realistisk risikohåndtering. Effectuation-tænkningen har også et grundlæggende anderledes syn ift. kunder, brugere og andre interessenter. De betragtes som partnere, som det er vigtigt at indgå relationer med for at skabe nye markeder m.v. Og selv konkurrenter vil i et vist omfang f.eks. i

---

• <sup>5</sup> S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2009): "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices" *Journal of Business Venturing*

forbindelse med strategiske partnerskaber være medskaber i innovationsprocesser. (Se også W. Chan Kim & Renée Mauborgne 2006).

Selvom effectuation-modellen forsøges defineret ved at præcisere de væsentlige forskelle i forhold til causation (den kausale) modellen, kan man med rette stille det kritiske spørgsmål, hvori modellen reelt adskiller sig fra andre optimeringsmodeller. Er det at se muligheder i stedet for begrænsninger og at anvende give ressourcer mere intelligent i sig selv allerede banebrydende og udtryk for kreativ udforskning af innovationsmuligheder?

Svaret på dette spørgsmål findes måske bedst i effectuation-modellens grundlæggende antagelser og principper. Fremtiden er et resultat af en kreativ proces, hvor alle interessenter, partnere, kunde og brugere m.fl. bidrager med noget og tager medansvaret for et nyt produkt, en startup virksomhed, en ny serviceydelse eller for at kreere et nyt marked. Handlinger og mål fremkommer ved at forestille sig handlingsretninger, som starter med at spørge, hvem vi er, hvad vi ved og hvem vi kender (*netværk*).

Det vil sige udvikles i en åben, udforskende proces med mange forskellige aktører, der både skal tænke konvergent og divergent i procesforløbet.<sup>6</sup> Det gælder om at formulere og kreere tilfredsstillende muligheder uden at investere flere ressourcer, end interessenterne er i stand til at miste og om at minimere mulige svagheder. Attituden i forhold til diverse samarbejdsrelationer går ud på, at dele alt hvad man har (ekspertise, know-how, viden m.m.) med andre engagerede playere, at indgå partnerskaber, medinddrage kunder, brugere o.a. i processerne og derved forme og generere multiple muligheder og udviklingspotentialer. Effectuation-tænkningens antagelser ift. usikkerhed, forandringer og uforudsigelige hændelser går ud på, at det principielt er godt at blive overrasket. Det skaber grobund for fantasifuld nytænkning ift. muligheder, forvandler det uventede til innovation og skaber derved endnu flere nye muligheder. (Sarasvathy m.fl. 2010)<sup>7</sup>

Effectuation-modellen kan resumerende sammenfattes i følgende udsagn:

- I stedet for at gøre forsøg på at planlægge sig ud af en usikker fremtid, skabes fremtiden skabes kreativt sammen med forskellige aktører.

---

<sup>6</sup> Basadur (2002)

<sup>7</sup> S., Sarasvathy, S., Dew, N. , Wiltbank, R. & Ohlsson, A. (2010) "Effectual Entrepreneurship" Abingdon/New York: Routledge

- I stedet for at agere målrettet agerer iværksætteren middel-orienteret (*ift. egne ressourcer*) kreativt, improviserende, eksperimenterende og innovativt..
- I stedet for at foretage en ressourcekrævende analyse ift. konkurrenter, satses på strategiske bevægelser, partnerskaber og sociale netværk (*kunder, leverandører, partnere, interessenter, investorer etc.*)
- I stedet for at træffe beslutninger ift. usikkert afkast (*som vanskeligt kan beregnes korrekt*) sættes ressourcemæssige og psykologiske grænser ind i risikoanalysen. (*Hvad har vi råd til at tage*)
- I stedet for at gøre forsøg på at undgå uventede begivenheder (Jf. Taleb,2007) og medtænke alle eventualiteter i sin strategi, udnyttes kontingensen (*tilfældighedernes sammentræf*) til egen fordel . Bl.a. idet der reageres fleksibelt og kreativt på ændrede forhold og hurtige forandringer

Min vurdering er det, at der kan høstes en del inspiration i både innovationsmodeller og i effectuation-modellen. Ikke mindst fordi den appellerer til at indlade sig på risikoen i praktiseringen af åbne processer og rydder op med den klassiske ledelsesforestilling om, at det primært gælder om, at kontrollere handlinger, strategier og udviklinger ud fra en naturvidenskabelig, rationel logik.

### **Findes der ledelsesmodeller, der understøtter innovation og effectuation?**

Efter at jeg var stødt på forskningen indenfor iværksætter-tænkningen og effectuation-modellen, begyndte jeg at opspore ledelsesmodeller, der eventuelt kan matche modellen. Ledelsesstildiskursen har udviklet en række interessante modeller og teorier omkring ledelsesstile. (Hersey & Blanchard 1977, Daniel Goleman et. al 2002). Især Golemans m.fl. følelsesmæssigt intelligente ledelsesstile, der opererer med fire såkaldte resonante og to dissonante stile, har udvidet ledelsesrepertoiret ved at rette fokus på de emotionelle elementer, der har betydning for både ledere og følgere. Desuden pointerer Goleman m.fl., at ledelsesstile kan læres og at det gælder om, at kunne mestre så mange ledelsesstile som muligt. Selvom der i denne diskurs findes interessante og brugbare ansatser, er det dog Wisemans/McKeown (2010) præsentation af to typer ledelsesstile, der efter min mening på en brugbar og praksisanvendelig måde peger på ledelsesalternativer, der giver et brugbart

bud på, hvordan fremtidens udfordringer og de her præsenterede modeller for innovation og effectuation kan håndteres ledelsesmæssigt.

Wisemans/McKeowns bog Multipliers baserer på interviews med over 150 ledere og deres mangeårige erfaringer som organisationskonsulenter. De har konstateret, at ledere – godt nok noget grovkornet – kan opdeles i forhold til to forskellige ledelsesstile, hvoraf den ene reducerer potentialet ift. både personlige og andre ressourcer, mens den anden multiplicerer de forhåndenværende potentialer og ressourcer.

De opererer med to antagonistiske ledelsesstile, og taler her om på den ene side "Diminishers" (formindske) og "Multipliers" (forøge). Forfatterne tager ikke kun udgangspunkt i deres omfangsrige interviewmateriale og årelange erfaringer som konsulenter men inddrager bl.a. også forskellige undersøgelser og forskningsresultater, der beskæftiger sig med, hvordan mindsets udvikles hhv. hvilken indflydelse den følelsesmæssige intelligens og resonante ledelsesstile har ift. relationer og ledelse og hvilke ledelsesformer, der forøger effektivitet, udnytter, fremmer og udvikler potentialer og er motiverende. (Dweck.2007 , Goleman. 2004,2005)

Diminishers	Multipliers
<b>Motto:</b> Medarbejderne kan ikke finde ud af det uden min hjælp !	<b>Motto:</b> Medarbejdere er smarte og kan selv finde ud af det !
<b>Empire Builder:</b> Holder fast på ressourcer og udnytter dem ikke effektivt	<b>Talent Magnet:</b> Tiltrækker talenter og optimerer deres præstationer ( <i>effectuation</i> )
<b>Autokrat:</b> Udvikler stress, der blokerer for tænkning	<b>Liberator:</b> Skaber rum til at tænke kreativt og innovativt
<b>Ved alt:</b> Fortæller medarbejdere, hvad og hvordan de skal gøre	<b>Udfordrer:</b> Udfordrer medarbejder på at finde de bedste løsninger
<b>Beslutningstager:</b> Træffer beslutninger og diskuterer bagefter	<b>Debatemager:</b> Diskuterer problemstillinger og beslutter derefter
<b>Micromanager:</b> Leder i alle detaljer, styrer på alle områder (mikromanagement)	<b>Investor:</b> Opnår commitment ved at anerkende andres succeser, investerer i talenter, tillader selvledelse m.m.
<b>Effekt = under 50 % udnyttelse af talenter og ressourcer</b>	<b>Effekt = Fordobling af udnyttelsen af talenter og ressourcer</b>

*(Jeg har her forsøgt at lave en oversigt over de to antagonistiske ledelsesstile, og vil i det følgende mere detaljeret præsentere "Multiplier"-stilen, da den er mest interessant ift. innovationsledelse og den før præsenterede effectuation-model)*

*"Vores undersøgelser blandt ledere identificerer, hvordan multipliers kortlægger deres unikke måder at skabe en kollektiv, afsmittende intelligens i grupper. Multipliers fokuserer deres ledelse på fem områder: at spejde efter talenter, fokus på organisationskulturen, på strategier, på beslutningsprocesser og på ledelse. Det gør de på en grundlæggende anderledes måde, end deres mindre oplyste kollegaer – "the Diminishers"."*<sup>8</sup>

Talent-magneter spejder efter talenter, fordi de ved, at talenter findes overalt og er meget forskellige. De foretrækker mangfoldighed. De danner teams med talenter og støtter dem, således, at de organisatoriske udfordringer løses mest optimalt

De identificerer klart hvilke kompetencer, der er til stede i grupper og i organisationen og hvilke nye kompetencer, der er brug for og som kan udvikles, så de har en klar opfattelse af, hvilke bidrag medarbejdere kan yde uden at de spilder tid og energi (*fokus på styrker*)

Multipliers sætter sig som mål, at bruge medarbejdernes styrker optimalt.. Ledere bør præcist kende medarbejdernes styrker, så de så vidt som muligt får opgaver, der matcher bedst til deres styrker. (Jf. Buckingham 2007)

Ledere bør gøre noget ved dem, der blokerer. Når ledere at bygge teams op med talenter, så er en væsentlig opgave i fællesskab at fjerne barrierer og blokader. Medarbejdere, der udvikler modstand mod forandringsprocesser kan eksempelvis tilbydes MUS-samtaler eller coaching og kompetenceudvikling m.m. Hvis det ikke virker, må ledere forsøge at give dem andre opgaver, der muligvis opleves som mere meningsfulde og interessante.

Multipliers retter deres fokus på muligheder og forsøger at præge organisationskulturen i den retning sammen med aktørerne i organisationen. I stedet for at fortælle medarbejdere hvad og hvordan, de skal gøre tingene, satser Multipliers på at vække interessen for nye, innovative og udfordrende projekter og overlader det til deres medarbejdere at udforme og udføre opgaverne. Deres grundantagelser ift. medarbejdere er, at de er overbevist om, at medarbejdere er i stand selv at løse opgaver og at ledere kun skal facilitere hhv. supporte

---

<sup>8</sup> Liz Wiseman, Greg McKeown: Bringing Up the Best In People. Harvard Business Review. 2010

dem. De taler ikke om problemer; men samler medarbejdere for at diskutere, identificere og udnytte muligheder.

Multipliers motiverer medarbejdere til at glæde sig over, at afprøve noget nyt – i stedet for at fremme frygten for at lave fejl. Dermed forsøger Multipliers at nedbryde en fejlfinderkultur, der er stærkt forankret i mange organisationskulturer og som ofte er en hæmsko ift. udvikling af kreativitet og innovation. De har en grundlæggende antagelse om, at medarbejdere har evnen, kompetencer til at yde ekstraordinære præstationer.

*“Det er vigtigt, hvor meget lederen ved. Det vigtige hvordan du får adgang til det andre folk ved. (...) Det er ikke afgørende, hvor intelligente teammedlemmerne er; det drejer sig om, hvor meget af denne intelligens ledere kan bidrage til bliver anvendt. Diminishers fortæller andre, hvad de selv ved; Multipliers hjælper andre til at lære at finde ud af, hvad de har brug for at vide (...) Multipliers faciliterer genialitet. Multipliers inddrager enhver enkelt persons unikke intelligens og skaber en atmosfære, hvor teams bliver genial, skaber innovation, er produktive og anvender en kollektiv intelligens..”<sup>9</sup>*

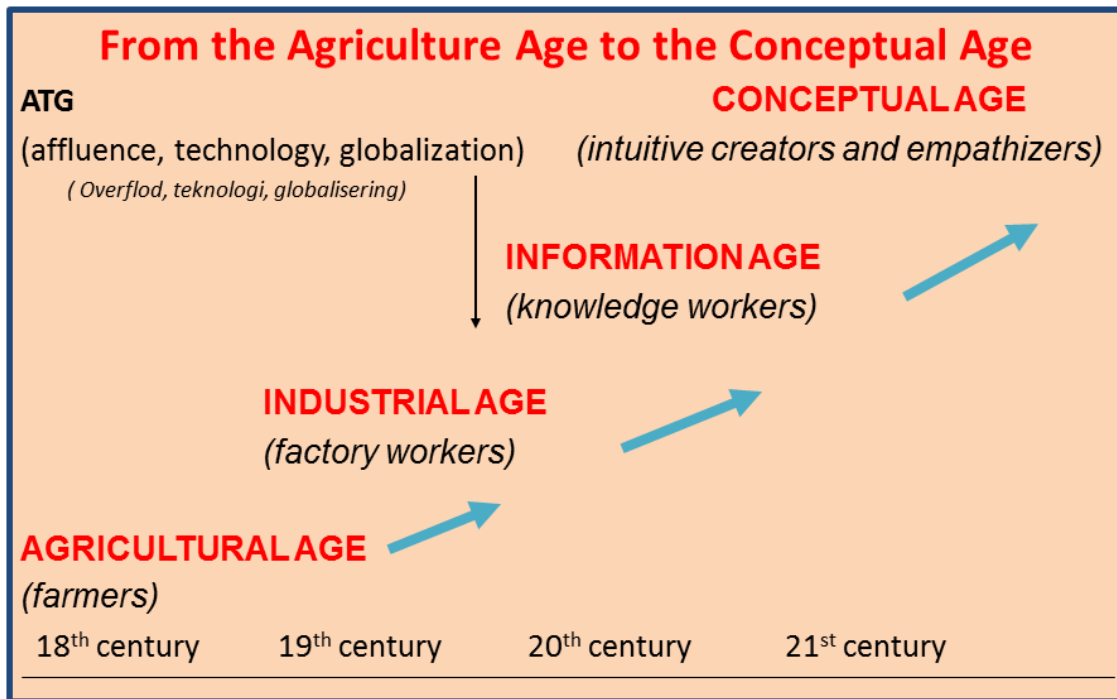
## **Det er svært at spå – især om fremtiden**

Hvilke mindsets er en forudsætning for innovation og mestring af fremtidens udfordringer?

Som afslutning på artiklen vil jeg præsentere Daniel H. Pink (2006,2009), der bl. a. skriver om, at vi er ved at forlade informationsalderen og er på vej imod, det han apostroferer som koncepternes tidsalder.

---

<sup>9</sup> Liz Wiseman & Greg McKeown. Multipliers. 2010. citeret efter Kindle ebbok, pos. 261-263



*(Efter Daniel H. Pink: A Whole New Mind (2006) p. 49.)*

Informationsalderens store udfordring har været og er stadigvæk håndteringen af et informationsoverflow, der udvikler sig ekspotentielt og som er en væsentlig kilde til forøgelsen af kompleksiteten. Pink er enig med en række andre ledelses- og organisationsteoretikere om, at fortidens metoder og værktøjer ikke længere kan anvendes med den forventede succes.

Koncepternes tidsalder kræver iflg. Pink en ny måde at tænke, handle og arbejde på. Indtil videre opererer vi ud fra et algoritmisk "Workflow", der grundlæggende relaterer til Taylorismens klassiske principper, og som satser på, at vi kan forvente succes, når vi gør de samme ting med de samme løsningsveje igen og igen og i bedste fald optimerer vores rutiner. Denne måde at tænke, handle og arbejde på er dybt præget af vores tiltro til naturvidenskaben og anvendelsen af algoritmer, statistik, matematik, logisk tænkning og den klippefaste tro på, at alt kan styres, ledes og kontrolleres rationelt.

Pink mener, at vi i fremtiden i stedet for bør udvikle et heuristisk "Workflow", hvilket bl.a. betyder, at vi bør afprøve mange forskellige løsningsmodeller, at vi forsøger at håndtere kompleksitet ved at bruge simple heuristiske regler, (fast and frugal), (JF. Gigerenzer & Todd,

2002), at vi reducerer informationer hhv. ignorerer informationer, der ikke er relevante for os, gør mere brug af vores intuition og indlader os på legende eksperimenteren. (Pink 2009)

I denne tidsalder vil der være brug for, at vi bliver kreative, er empatisk og udvikler evnen til at tænke i ukonventionelle mønstre og retter fokus på at skabe mening.

For at være rustet til koncepternes tidsalder, skal der iflg. Pink udvikles seks (six new sense) nye måder at tænke og sanse på.

*Design*, dvs. at produkter skal designes ud fra æstetiske overvejelser, *story*, dvs.

informationer skal formidles i en kontekst, der giver mening, fordi informationernes mening og relevans er af overordentlig betydning ikke mindst på grund af den tiltagende mængde af informationer, der produceres, *symfonisk tænkning*, hvilket vil sige, at vi skal udvikle kompetencerne til at overskride begrænsninger i vores mindsets og grundantagelser, operere med mange forskellige inputs og tænke divergent. *udvikle empati*, fordi det er en forudsætning for at kunne agere i mange sociale sammenhæng og i netværk, fordi det fremmer anvendelsen af mangfoldige og forskellige perspektiver, *lege*, dvs. at vi ligesom børn igen bliver nysgerrige og anvender en legende tilgang til problemløsninger, fordi det skaber flow i processer, giver mulighed til udvikling af kreativitet og innovation og er forudsætningen for at kunne tænke ud af boksen. (Pink, 2006)

I informationsalderen har vi lært at håndtere store mængder af data - i koncepternes tidsalder vil det centrale omdrejningspunkt være at skabe mening ift. vi gør. (Jf. Weick, 1995)<sup>10</sup>

*“Ikke kun fokuseret men også symfoni. Industrialderen og informationsalderen kræver fokus og specialisering. Men da meget af ”white collar”-arbejdet bliver omdirigeret til Asien og reduceret til software, opstår behov for andre evner, der skal gøre det modsatte, nemlig kombinere dele og mønstre på en helt anden måde, hhv. udvikle det jeg kalder symfoni. Vores største udfordring i dag er ikke at kunne analysere men at være i stand til at*

---

<sup>10</sup> I denne forbindelse vil jeg også henvise til Claus Otto Scharmers U-teori, som beskriver forandringer både på det personlige, på gruppeniveau, på organisationsplan og i relation til hele systemer. Scharmers U teori beskriver udviklingsforløb uden at levere metoder og værktøjer til de åbne processer, der skal igangsættes. Dermed afstikker teorien nogle vide rammer for udvikling af kreative og innovative forandringsprocesser men overlader det til aktørerne, hvordan og med hvilke metoder, de vil igangsætte disse processer. (Scharmer 2007)

*syntetisere. At se udover vores navle og rænke i helhede, overvinde begrænsninger, være i stand til at kombinere forskelligartede dele til interessante, nye helheder.”<sup>11</sup>*

## **Resume**

Jeg har i denne artikel forsøgt at finde nogle ansatser til at besvare mit indledende spørgsmål, hvor der evt. kan findes inspiration til innovation og udvikling af nye ledelsesmodeller, der måske kan blive bæredygtige alternativer til den måde vi i dag ofte håndterer ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer og problemstillinger på. Jeg har truffet et udvalg blandt det materiale jeg har set på og besluttet mig for de her præsenterede perspektiver fra forskning og ledelsesteori m.m. Det har fået mig til at rette fokus på innovation, effectuation-modellen, der tager udgangspunkt i iværksættertænkningen, multiplier-ledelsesstilen og udsynet på, at vi er på vej hen imod en ny tidsalder, hvor vi skal kreere koncepter og som kræver nye mentale modeller og en ny måde at tænke på. (A Whole New Mind. Pink 2006)

Det har indenfor rammerne af denne artikel selvfølgelig ikke været muligt udtømmende at præsentere det materiale, jeg har taget udgangspunkt i og det indeholder altid en risiko for, at interessante og vigtige detaljer går tabt og noget kommer for kort.

Artiklen er derfor også mest tænkt som en opfordring og inspiration til, at læserne selv fordyber sig i de områder, som de synes kunne være relevante og anvendelige for dem i deres egen praksis. På den måde er artiklen frem for alt tænkt som en appetitvækker til selvstudium og fordybelse.

For mig udkrystalliserer der sig et væsentligt punkt. Nemlig at ledere på alle niveauer og i mange forskellige kontekster – privat eller offentligt – indlader sig på at forholde sig selvkritisk til en udbredt ambition om at ville kontrollere og styre udviklinger og at de udvikler en forståelse for, at usikkerhed, flertydighed og kompleksitet er og sandsynligvis også vedbliver med at være et grundvilkår for ledelse og organisering. Men derudover også, at disse forhold ikke kun opleves som irriterende begrænsninger men betragtes som et positivt incitament til at finde nye veje og tænke ud af boksen.

---

<sup>11</sup> Pink (2006) p. 66

Det kræver efter min mening udvikling af evner til at kunne "let go" og "let come" (Scharmer 2007), dvs. paratheden til at indlade sig på risikoen ved at skulle bevæge sig på usikker grund og give sig selv og andre rum til udvikling af kreativitet og innovation bl.a. gennem en legende og eksperimenterende tilgang til problemløsninger. (Pink 2006).

Hvis artiklen kan bidrage til, at der i åbne processer - så fordomsfrit som det nu er muligt i de meget forskellige organisatoriske kontekster og kulturer – kan skabes nytænkning og gøres forsøg på selv og på egen hånd men med tilskyndelser fra bl.a. de her præsenterede vinkler, at udvikle modeller for håndtering af problemstillinger i kreative teams, hvor både ledere og medarbejdere indlader sig på læringsprocesser, vil der i et langt mindre omfang fremover gøres brug tilsyneladende smarte patentløsninger, fordi ledere og medarbejdere er indstillet på at tage risici og bevæge sig ud på "en innovativ rejse" (Van de Ven. 1999), hvor rejsens mål og processerne ikke på forhånd er fastlagt.

*" Denne(innovative) rejse er ofte absolut uforudsigelig og kan ikke kontrolleres. Det resulterer i, at en sådan procesteori aldrig vil kunne opnå en sådan præcision, at den kan give ledere eksakte anvisninger på, hvad de skal gøre, hvordan de skal gøre tingene og hvordan innovationens udfald vil være. Trods alt kan teorien muligvis producere en række "fundamentale lovmæssigheder ift. innovation", som kan være brugbare til at beskrive den brede vifte af processer, sekvenser og stier, som vil være centrale for at lede innovationens rejse." (Van de Ven, 1999)<sup>12</sup>*

Rolf Kuessner  
Videncenter for ledelse, organisation og kompetenceudvikling  
University College Syddanmark

## Litteratur:

Andrew Van de Ven , D. P., Raghu Garud , Sankaran Venkataraman (2008). The Innovation Journey, Oxford University Press.

Argyris, C., & Schön, D. (1978) Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.

---

<sup>12</sup> Van de Ven (1999) citeret efter Kindle ebook udgaven, pos. 48,49 – egen oversættelse

Basadur, M. (2002). Flight to Creativity - How dramatically Improve Your Creative Performance  
Applied Creativity Press.

Buckingham, M. (2007). Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance Free Press.

Daniel Goleman , R. E. B., Annie McKee (2004). Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business Press

Dweck, C. (2006). Mindset: The New Psychology of Success : Random House.

Wenger, Etienne (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Farazmand, A. (2002). Modern Organizations: Theory and Practice Praeger Frederick

Goleman, D. (2005). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ Bantam Books.

Hersey, P. a. B., K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall.

McKeown, L. W. a. G. (2010). Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter, HarperBusiness.

Pink, D. H. (2006). A Whole New Mind: Moving from Information Age to the Conceptual Age, Riverhead Trade.

Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates, Riverhead Trade.

Sarasvathy, S. D. (2009). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (New Horizons in Entrepreneurship series), Edward Elgar Publishing.

Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Leading from the Future as It Emerges, Berrett-Koehler Publishers;.

Senge, P. (1990). The Fifth Discipline : Crown Business.

Taleb, N. N. (2007). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, Random House.

W. Chan Kim, R. M. (2005).  
Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business Press.

Weick, K. E. (1980). *The Social Psychology of Organizing* (Topics in Social Psychology Series, McGraw-Hill Higher Education. 1980.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations (Foundations for Organizational Science)* Sage Publications.

**Artikler:**

Liz Wiseman, Greg McKeown: *Bringing Up the Best In People*. Harvard Business Review. 2010

S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2009): "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices" *Journal of Business Venturing*