

To jordkloder eller hvordan uddanner vi fremtidens leder?

Erfaringsbaseret artikel af Pernille Storgaard Bøge, direktør og partner i U-facilitator

Resume:

Fremitidens leder står ifølge Scharmers "Teori U" overfor en emergent kompleksitet. Det kalder på evnen til at 1) udforske fremtiden ved at handle, 2) hjælpe systemet med at se sig selv og 3) få interessenterne til at producere løsninger sammen.

Hvis det er rigtigt kræver det, at vi udfordrer vores grundlæggende antagelser om, hvordan vi uddanner ledere. Eksempelvis hvordan vi uddanner de mange offentlige ledere, der for tiden undervises i innovation på diplomuddannelserne. At undervise om og i innovation giver ikke lederen tilstrækkelige kompetencer i at lede innovation. Kompetencerne opstår først, når lederen får tid og rum til at eksperimentere med virkeligt vigtige og praksisnære problemer.

Måske kunne vi lukke lederen ud af lederskabelonen? Ud af den skabelon, der definerer lederen som den, der altid har en mening, en retning og en løsning. Og i stedet øve os i at få lederen til at facilitere, at der finder innovation sted og at betingelserne for innovationen er til stede?

To jordkloder - eller hvordan uddanner vi fremtidens leder?

Da verden sidst i oktober rundede de 7.000.000.000 mennesker, skrev Berlingske Tidende artiklen: "7.000.000.000 åndedrag" med følgende faktaboks: "FN anslår, at hvis den aktuelle forbrugs- og befolknings-udvikling fortsætter, vil vi i 2030 have brug for to jordkloder for at kunne klare os."

I 2030 er min søn 28 år. Hvordan i alverden skal vi uddanne ledere, der kan hjælpe ham og resten af verden med at undgå, at det vanvittige scenarie bliver en realitet?

Første udfordring: Emergent kompleksitet

Lad os starte med at formulere et par af de spørgsmål, der umiddelbart melder sig, når man læser faktaboksen om den eksplosive vækst i forbrugs- og befolkningsudviklingen:

- *Hvori består problemet med forbrugs- og befolkningsudviklingen egentlig?*
- *Hvem sætter ind for at løse det og hvor sætter vi ind?*
- *Kan vi overhovedet forestille os en løsning i dag?*

Problemstillingen er i virkeligheden rigtig kompleks. Den udtrykker, hvad ophavsmanden til "Teori U"¹, Otto Scharmer, kalder en *emergent kompleksitet*. Det handler om, at vores forbrugs- og reproduktionsmønstre nedbryder det eksisterende system.

Den emergente kompleksitet er ifølge Scharmer karakteriseret ved 3 forhold, som også afspejles i spørgsmålene ovenfor: Problemet er knap nok defineret ("*Hvori består problemet med forbrugs- og befolkningsudviklingen egentlig?*"). Det er uklart hvem interessenterne er ("*Hvem sætter ind for at løse det og hvor sætter vi ind?*"). Der ingen kendt løsning på problemet (*Kan vi overhovedet forestille os en løsning i dag?*).

Ønsket lederkompetence: At kunne udforske fremtiden ved at handle

Hvad skal man som leder kunne for at håndtere emergent kompleksitet? Først og fremmest skal man kunne erkende, at vi ikke kan fortsætte med det, vi gør. Erkende at problemet faktisk skal løses på et andet niveau, end der, hvor det er opstået. Med en helt anden tilgang, end den tilgang, som skabte problemet. Det lyder nemt, men overvej engang, hvad det rent faktisk betyder.

Det betyder, at lederen ikke kan genbruge systemets metoder og løsninger i form af "Best Practice" eller fremskrive fortiden i nye prognoser. Det betyder, at lederen fra at være den, der udstikker retningen og målet, bliver som en vandrer i tågen. Han bliver nødt til at tage et skridt ad gangen, stoppe op, orientere sig, lære hurtigt af sine fejltrin, beslutte næste skridt i landskabet og stole på, at han når frem. Lederen skal med andre ord mestre kompetencen: at kunne navigere i kaos, eller *evnen til at udforske fremtiden ved at handle - frem for at tænke sig til den.*

Scharmer kalder denne form for handling *prototyping*. Begrebet er hentet fra designverden, hvor der laves skitser, modeller og simuleringer af det, der engang skal blive til en ny løsning. IDEO, som er et af de mest succesfulde firmaer i verden indenfor produktudvikling og social innovation, dyrker for eksempel helt bevidst en form for "mental ubundethed" når de skal finde løsninger på komplekse problemer. De har erfaring for, at det nye ikke opstår ved at lave en copy-paste af det gamle. Det nye opstår netop fordi løsningen er ukendt i betydningen: endnu fri for form.

Så lederen skal ikke bare kunne navigere i kaos, han skal faktisk også kunne begå sig i det!

Anden udfordring: Dynamisk kompleksitet

I den emergente kompleksitet ligger også en dynamisk kompleksitet. En dansk tegning af en bombe i en turban kan sætte hjerter, flag og ambassader i brand et helt andet sted i verden. Hvordan hænger det nu lige sammen? Det dynamiske består i, at vi ikke umiddelbart kan forudse forbindelsen mellem årsagen og virkningen. Forbindelsen er forskudt i tid og rum. Den er svær at få øje på. Men pludselig er der en forbindelse.

Forureningen er et andet godt eksempel. Først mange år efter at vores industrisamfund begyndte at udlede CO₂, har vi fået øjnene op for de utilsigtede konsekvenser af denne handling: Drivhuseffekten. Eller rettere sagt: Vi drøfter stadig, hvor direkte sammenhængen mellem CO₂ udledningen og drivhuseffekten egentlig er. Men de fleste er enige om, at der er forbindelse.

Lad os tage et mere konkret eksempel. Som ekstern konsulent forsøger jeg sammen med et par kolleger og en tværfaglig arbejdsgruppe på et stort dansk hospital at løse følgende udfordring: *"Hvad er årsagen til, at hospitalet trods viden, teknisk udstyr og mange års erfaringer stadig ser arbejdsskader og ulykker som følge af forkerte forflytninger (løft) af patienterne?"*

I begyndelsen af vores samarbejde mente den tværfaglige arbejdsgruppe bestående af portører, læger, sygeplejersker, terapeuter og arbejdsmiljørepræsentanter groft sagt, at løsningen lå lige for: Løsningen er at tilført flere hjælpemidler og mere viden. Mere af det samme! *Men hvorfor har I så ikke løst problemet endnu, kunne vi replicere?*

Vi valgte i samarbejde med opdragsgiver at bruge Teori U som problemløsningsmodel for at få en helt åben tilgang til løsningen. Vi antog, at problemstillingen netop var karakteriseret ved en dynamisk kompleksitet, som gjorde, at systemet ikke selv kunne se årsags-virknings-sammenhænge. At hospitalet som system er så komplekst, at man ikke altid kan

forudsige, hvordan årsager og virkninger er forbundet. Et af de første centrale metode-spørgsmål for os blev altså: Hvordan får vi systemet til at "se sig selv" objektivt og derigennem se alternative årsags-virknings-sammenhænge?

Ønsket lederkompetence: At hjælpe systemet med at se sig selv

Evnen til at "se" det, der er på spil, handler om at få øje på noget andet, end det man har set indtil videre. Men det handler også om evnen til at turde se faktisk og objektivt, før man begynder at fortolke på det set. Og det er utroligt svært. For det første fordi lederen lige som resten af os er blevet vant til at mene noget om alting. Men også fordi en mening, der synes rationelt, logisk begrundet, sagtens kan være udtryk for mere subtile værdier og følelser. Vores mening forhindrer os i at se problemet, som det er.

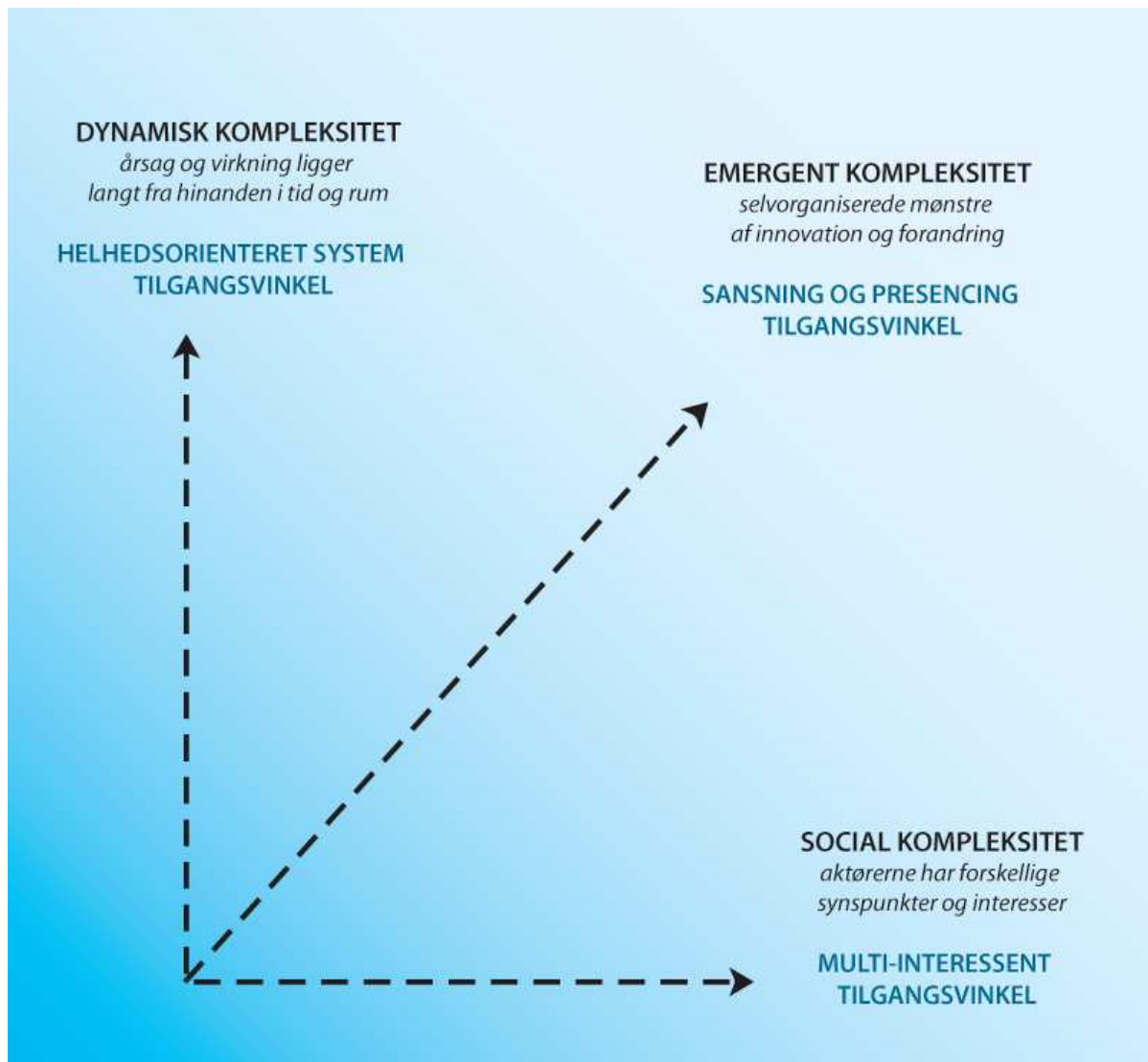
På hospitalet måtte vi give arbejdsgruppen en række antropologisk inspirerede opgaver, som hjalp os med at få zoomet ind på systemets enkelte dele i forhold til en forflytning: Evnen til at zoome ind handler om at observere, hvad der rent faktisk foregår i systemet. I praksis bad vi arbejdsgruppen om med kamera, optagere og interviewblokke at gå på feltarbejde ude på afdelingerne. Hvem lægger portøren mærke til? Hvad fotograferer sygeplejersken? Hvad siger patienten? Hvornår i forflytningen er lægen involveret?

Når vi har zoomet ind, får vi en mængde forskellige detaljer fra systemet. En kompleksitet af detaljer. Men hvad er deres indbyrdes årsags-virknings-sammenhæng? For at finde ud af det, er den næste bevægelse at zoome ud. Scharmer ville kalde det "sensing", en form for mønstergenkendelse, som kobler analyse og intuition. Evnen til at zoome ud handler om at træde tilbage og prøve at se systemet udefra. Blive fokuseret på, hvor ubalancen er, hvor den opstår og hvad der skaber de utilsigtede virkninger.

Lederen skal altså dels have en kompetence i at få systemet til at se mere faktisk og objektivt på detaljerne. Og dels evne at træde et skridt tilbage og stille de modige spørgsmål: *Hvad er det for u hensigtsmæssige løsninger, vi producerer med vores vante adfærd? Hvad er det, vi ikke ser fra hver vores faglige silo, men som vi får øje på via ny viden fra genstandsfelt og interessenter? Hvad nyt ser vi nu, når vi ser på helheden sammen?*

Ifølge Scharmer er denne evne til at hjælpe systemet til at se en af de vigtigste kompetencer for fremtidens leder. Den er faktisk vigtigere end evnen til at anvise retning og sætte mål:

"I modsætning til den meget udbredte opfattelse tror jeg ikke på, at en leders primære opgave er at skabe visioner, sætte mål og anvise retning. Alt for ofte bliver denne indskrænkede synsvinkel til en hæmsko, som forhindrer organisationer i at knytte forbindelse med det, der virkelig foregår, samtidig med at deres ledere taler vidt og bredt om det næste forandringsprogram, de vil indføre. Den primære opgave i lederskabet er at forbedre den individuelle og systemiske evne til seen, til virkelig at forstå den realitet, som mennesker står overfor og derefter handle (...) således er lederens virkelige virkefelt at hjælpe folk til at opdage den kraft, der ligger i at se og se sammen." (Scharmer, 2008, s. 137)



Figur 4.1.: Tre typer af kompleksitet.

Scharmer, Otto: Teori U, Forlaget Ankerhus, 2008

Tredje udfordring: Social kompleksitet

Når kompleksiteten er dynamisk, er den ofte også socialt kompleks. Problemet påvirker mange forskellige interessenter med mange forskellige syn på løsningen. På hospitalet mener portøren måske, at udfordringen i en forflytning handler om at få patienten hurtigt og sikkert fra A til B. Mens terapeuten måske lægger størst vægt på at involvere patienten mest muligt i forflytningen for at træne hans muskelmasse.

Ifølge Scharmer kalder en socialt kompleks problemstilling på en multi-interessent-tilgang. Altså en tilgang, hvor alle problemfeltets interessenter deltager, og hvor ingen faggruppe eller interessent er den anden overlegen. Løsningen findes i mangfoldigheden.

Med samme begrundelse valgte vi, at arbejdsgruppen på hospitalet skulle repræsentere en bred vifte af interessenter, fordi den skulle *producere* en løsning, der faktisk kan *virke i praksis* for en bred vifte af interessenter. Hvis vi f.eks. udelukkende havde prøvet at løse problemet med forflytninger ud fra terapeutens synspunkt, havde vi måske overset portørens viden og praksiserfaring.

Samtidig måtte vi hele tiden være åbne for at supplere med flere interessenter som f.eks. pårørende og økonomiansvarlige, fordi vi pludselig opdagede, at deres perspektiv og viden manglede. Ser vi noget nyt, må vi med andre ord give det nye en stemme.

Ønsket lederkompetence: At få interessenterne til at producere løsninger sammen

Den ledelsesmæssige kompetence, der kan håndtere social kompleksitet, handler om at træde ud af sin vante lederrolle og lade interessenterne producere løsninger sammen. For problemløsningsprocessen kræver ikke den form for involvering, som lederne måske som oftest praktiserer: I skal involveres for at føle ejerskab til en løsning, som på forhånd er produceret og vedtaget.

Løsningen kræver reel involvering, hvor hver interessent er med lige fra den indledende kollektive indkredsning, *kooperative initiering*, for at undersøge, hvad problemet egentlig består i:

”Kernepunktet i kooperativ initiering er at samle en konstellation af aktører, der har brug for hinanden for at handle og komme fremad. De rette mennesker skal sammenkaldes på det rette tidspunkt og det rette sted. Det modsatte af kooperativ initiering af marketing – dvs. at man prøver at få folk til at ”købe” ens idé. Det lykkes næsten aldrig, for det er kun ens egen idé. Så kunsten at samle alle disse aktører består i, at løse sit eget greb om ideen – uden nødvendigvis at opgive den selv. Man leder ved at male et billede, der bevidst er ufuldstændigt. Man tager nogle få penselstrøg, og man lader en stor del af lærredet være tomt, så andre kan føje til og deltage i fuldførelsen. Når man opererer på den måde, flytter man magtdimensionen fra ejerskab til samhørighed, til at se sin egen rolle i det større sociale felt, i helheden.”
(Scharmer, 2008, s. 367)

Lederen skal med andre ord kunne få interessenterne til at byde konstruktivt ind med hver deres særlige ”stake” og bidrag til helheden uden at der går ”fagkamp”, ”silotænkning” eller markedsføring af ideer i den. Dette er et centralt princip i hvert eneste step af problemløsningsprocessen. Lige fra den indledende problemindkredsning, indsamling af observationer og mønstergenkendelse, og frem til skabelse og feedback på prototyper: Hvordan ser de forskellige interessenter på prototypen? Hvordan skal den tilrettes, ændres og gentænkes, hvis den skal imødekomme deres behov for en løsning?

Måske kan fagkampen i den sociale kompleksitet ikke helt undgås. På hospitalet får vi også øje på en fagkamp. Men ved i processen at hjælpe hinanden til at se, at fagkampen blot afspejler et forsøg på at kompensere for systemets ubalance, og ved at insistere på helhedssynet, får vi sammen øje på glimt at nye løsninger, som vi i skrivende stund er ved at omsætte til prototyper.

At lære lederen at gå i tågelandskabet

Hvis det er rigtigt, at fremtidens leder skal kunne 1) udforske fremtiden ved at handle, 2) hjælpe systemet med at se sig selv, og 3) evne at få interessenterne til at producere løsninger sammen, så skal lederne lære noget andet på lederuddannelserne, end de gør i dag.

I øjeblikket underviser jeg en lille del af de op imod 12.000 kommunale institutions- og mellemledere, der frem til 2015 gennemfører lederuddannelse på diplomniveau i faget Innovation. Altså i hvordan lederen fremmer det, der er nyt & nyttigt, og implementerer det i organisationen.

Jeg bemærker, at innovation her ved årsskiftet til 2012 ikke længere er "nice to have" for den enkelte leder, men en nødvendighed for fortsat overlevelse. Lederen genkender det emergente som et vilkår og formulerer selv med overbevisning: *"Vi kan simpelthen ikke fortsætte med at gøre, som vi plejer længere."*

Læringsmæssigt er der altså en enorm parathed på innovationsemnet, og værker af bl.a. Schärmer indtages med appetit. Men vi kæmper med det vilkår, at innovationskompetence ikke kan læres gennem undervisning om innovation. Lederen kan blive inspireret af de obligatoriske teorier og modeller, og vi gør os umage for at fokusere på metode-delen. Men teorier og metoder giver ikke lederne erfaring med selve adfærden: at udforske fremtiden ved at handle.

Vi underviser derfor også i innovation ved at igangsætte forskellige former for kreativt feltarbejde, som giver en oplevelse af, hvad innovation er. Det teoretiske og det mere praksisorienterede mødes i en skriftlig opgave, hvor deltageren beskriver begge dele.

Men når vi både skal give lederen overblik over et tåget landskab og praksiserfaring med at gå en lille tur i landskabet, er der lang vej til at nå det, der måske virkelig er behov for, når det handler om at *lære at lede innovation*:

- at lederen arbejder med at udforske fremtiden med afsæt i en virkelig, aktuel og kompleks problemstilling, uden at problemstillingen måske er særlig klar
- at lederen eksperimenterer med at iscenesætte forskellige innovationsrum eller beholdere, der understøtter processen og skærper opmærksomheden overfor det nye
- at lederen får mulighed for at arbejde med en gruppe interessenter, som i fællesskab producerer den nye løsning
- at lederen får anvendt metoder til at indhente og bruge den viden, som systemet ikke selv kan se, og tør lytte til og bruge det, der ikke passer ind i det eksisterende
- at lederen undervejs får mulighed for at stoppe op, undres, udforske, fejle, lære og omskabe nye prototyper som bud på en fremtidig løsning
- at lederen arbejder praksisnært med innovationens akilleshæl: hvordan den nye løsning skal implementeres i det eksisterende system
- at lederen får tid til at reflektere over, hvilke personlige og faglige kompetencer han bragte i spil, så den individuelle autencitet sættes over "lederskabelonen"

- og - ikke mindst - at lederen fremadrettet kan overveje, hvordan han konkret kan styrke innovationskulturen og metodebevidstheden i organisationen, når/hvis han ikke selv skal stå i spidsen for innovationen

Jeg kan se, at undervisningen er betydningsfuld, når jeg i en aktuel eksamensopgave under overskriften: "Min læring/perspektivering" læser:

"Min oplevelse var kaotisk i begyndelsen af processen, læringen enorm. Jeg er blevet klar over min egen angst for ikke at have styring. Medarbejderne bliver engagerede, skaber ideer, når jeg lader dem tage innovationsrollerne. Når jeg kigger på min 360 graders lederfeedback, skriver medarbejderne "Må dog godt være lidt mere villig til at eksperimentere og tage risici for at udvikle andre". Når jeg ser denne udtalelse, forstår jeg, hvorfor dette modul har været en øjenåbner for mig."

Men den pågældende leders refleksion fortæller også noget om, i hvor høj grad behovet for innovationsledelse udfordrer den etablerede opfattelse af lederens rolle. Og i hvor høj grad der derfor er behov for at udbrede "træningen" til mere end et enkelt, afgrænset eksperiment i forbindelse med opgaveskrivningen.

Er arbejdspladsen gearret til at give ham den mulighed? Er den kommunale kontekst? Er SVU-systemet? Er underviserne? Er andre lederuddannelser? Er vi parate til at udfordre vores helt grundlæggende antagelser om, hvad en leder kan, skal og bør?

Ud af lederskabelonen!

Hvis vi skal undgå behovet for en ekstra jordklode i 2030, *skal* vi turde udfordre vores eksisterende antagelser om, hvad en leder kan, skal og bør. Vi kan ikke andet end at undersøge os frem, men vi skal have lederen ud af rollen som den, der (altid) har en mening og en retning og en løsning.

Lederen skal stadig have intentioner og visioner. Men det handler om, at den enkeltes perspektiv ikke kan rumme kompleksiteten og da slet ikke den emergente kompleksitet.

Set i et helikopterperspektiv er det et enormt paradigmeskifte fra "Knowledge Management" over "Proces Management" til "Knowledge Enabling". Skiftet går fra opfattelsen af ledelse af viden som en ting, der kan akkumuleres, over ledelse af viden som en personlig praksis, vi kan dele, til ledelse af "vidensskabelse" i betydningen evnen til som leder at skabe og facilitere et rum for nytænkning på tværs af professioner:

"Vi ønsker nu at lære, hvordan vi skal forholde os til kaos og nedbrydende forandringer med gåpåmod og fleksibilitet; hvordan vi kan fornemme og gribe fat i fremtidige muligheder, der er ved at opstå; hvordan vi kan lære at styre vores bevidsthed ind på kilderne til den viden, som endnu ikke er inkorporeret og har fundet fodfæste." (Scharmer, 2008, s. 76)

Så hvad nu hvis vi lukkede lederen ud af den skabelon, der definerer ham som den, der altid har en mening, retning og løsning. Og i stedet eksperimenterer med måder at træne lederen i at facilitere. Facilitere at innovationen finder sted og at betingelserne for innovationen er til stede i organisationen?

At facilitere innovation

Som et forsøg på at eksperimentere med, hvordan man kan uddanne ledere til fremtiden, har jeg sammen med min forretningspartner gennem de sidste 2 år trænet formelle og uformelle ledere i koblingen mellem Teori U og facilitering på vores uddannelse til "U-facilitator". Vi opfatter "U-facilitering" som kernen i lederens nye opgave: at designe, udfolde og drive en innovativ problemløsningsproces, der bringer en gruppe aktører frem mod nye løsninger på et svært problem.

Vi arbejder med både at undervise *om* og *i* innovation. Herudover forsøger vi efter bedste evne at sætte deltagernes arbejde med at skabe og afprøve prototyper i centrum for både hjemmearbejdet i egen organisation, for erfaringsudvekslingen på holdet og for den afsluttende feedback. Vi er blevet mere og mere klar over, at lederens opgave kræver kompetencer, der måske kan sammenfattes under overskriften: *praktisk visdom og visdom i praksis*.

Uddannelsen er i sig selv en prototype, som er under konstant udvikling i kraft af os selv og de forskellige ledere, vi møder. Den finder måske aldrig en helt færdig form. Men det er måske netop derfor, at den giver os en stadig bedre fornemmelse af, hvordan vi uddanner fremtidens leder.

¹ Scharmer, Otto: Teori U – lederskab der åbner fremtiden. Forlaget Ankerhus 2008.