

Ny bærebølge i ledelse – af sig selv og andre

Af Pia Brøgger



Foto: Dott Ovesen

Pia Brøgger

- indehaver, Quidam Consult
- Konsulent, Phoenix - Fremtidens Hus for Læring og Udvikling
- Certified Management Consultant, CMC
- Teori U-konsulent
- Systemisk coach
- Ledelseskonsulent
- Proceskonsulent
- Krealeder

Menneskeheden verden er i hastig bevægelse. Økonomi og økologi er under pres, systemer bryder sammen, klima- og finanskriser melder sig, religions- og værdikrige breder sig, flygtningestrømme vokser og tidligere tiders grundantagelser om mangt og meget holder ikke længere – vi er under store forandringer.

I kølvandet på disse erfaringer og erkendelser spirer en kollektiv forståelse af, at vi må udfordre vanetænkning og fortidens logikker, og i stedet begynde at lytte til og lære af fremtiden. Jeg oplever, som konsulent i organisationer, en stigende forståelse for, at begrebet bæredygtighed begynder at række dybt ind, ikke blot i biologiske sammenhænge, men i høj grad også i vores sociale konstruktioner - som en dybere respekt og et større hjerte for alle former for liv, herunder også, hvordan vi som mennesker og organisationer er hinandens forudsætning og dybt forbundne i en socialøkologisk sammenhængende cyklus.

Til forskel fra tidligere oplever jeg, at dette fokus vinder stor lydhørhed blandt mange ledere og medarbejdere – som om, der er en længsel efter noget nyt og en erkendelse af, at fortidens tænkning ikke kan løse fremtidens udfordringer. Mange lytter med stor interesse til begreber som ledelse med hjertet, bæredygtige fællesskaber, nærvær, empati, innovation, emergens og transformative forandringer.

Videnskabeligt underbygges disse strømninger og tendenser af nye indsigter fra forskning i sammenhængen mellem menneskers hjerte og hjerne. Alex Riel refererer i sin artikel *Bevidstheden i hjertet* til Institute of HeartMath i USA, som forsker specifikt i hjertet og dets rolle for sundhed, læring, personlig udvikling, sociale kompetencer, og hvorvidt hjertet kan bidrage til at belyse nogle af bevidsthedens gåder. Deres forskning viser, at vi må gøre op med forestillingen om hjertet som blot værende en mekanisk pumpe, der formidler blod rundt i kroppen. Hjertet har ca. 40.000 neuroner (hjerneceller), der virker som en enhed med hukommelse og har evnen til at træffe selvstændige valg. Hjertets "hjerne" kommunikerer hele tiden med hjernen, og der går betydelig flere nerveforbindelser fra hjertet til hjernen end omvendt. Hjertets elektromagnetiske felt har en rækkevidde (amplitude) der er 60 gange større end hjernens felt, og alt hvad der føles i hjertet, når ud til hver eneste celle i kroppen. Hjertets magnetiske felt er 5000 gange stærkere end hjernens og kan måles over en meter uden for kroppen. Inden for denne radius rører vores hjerte bogstaveligt talt omgivelserne.

Når vi dertil lægger placeboforskningens resultater med opsigtsvækkende indikationer om styrken af vores tankers kraft og skaberevne, udfordres vores traditionelle opfattelser af videnskabelighed og neutralitet.

Det virker som om, vi har en spirende kollektiv erkendelse af, at tidligere tiders problem-løsningsfokus, mangelloge logikker, ledelsesmodeller og kompetencegap-forståelse er under afvikling og skal afløses af en mere empatisk, samskabende og ressourcebaseret tilgang til ledelse, organisation og kompetenceudvikling – som om et nyt paradigme er under fødsel.

Jeg har i mange forskellige sammenhænge oplevet det hjælpsomt og dialogskabende at benytte følgende visuelle stillads som udgangspunkt for drøftelser omkring samfundsudviklingen og forskellige paradigmers forståelse af ledelse, læring, sprogspil og roller. Den tredje boks i modellen definerer jeg som det ankomende paradigme, hvori uforbeholdenhed, forbundethed og netværk spiller en fremtrædende rolle.



Figur 4: 3 paradigmer, Pia Brøgger

Med hensyn til lederens, konsulentens eller underviserens rolle, kalder dette paradigme mere på evner til at skabe forudsætningerne for, at læringen kan ske, end på en docerende formidling eller facilitering af eksisterende viden.

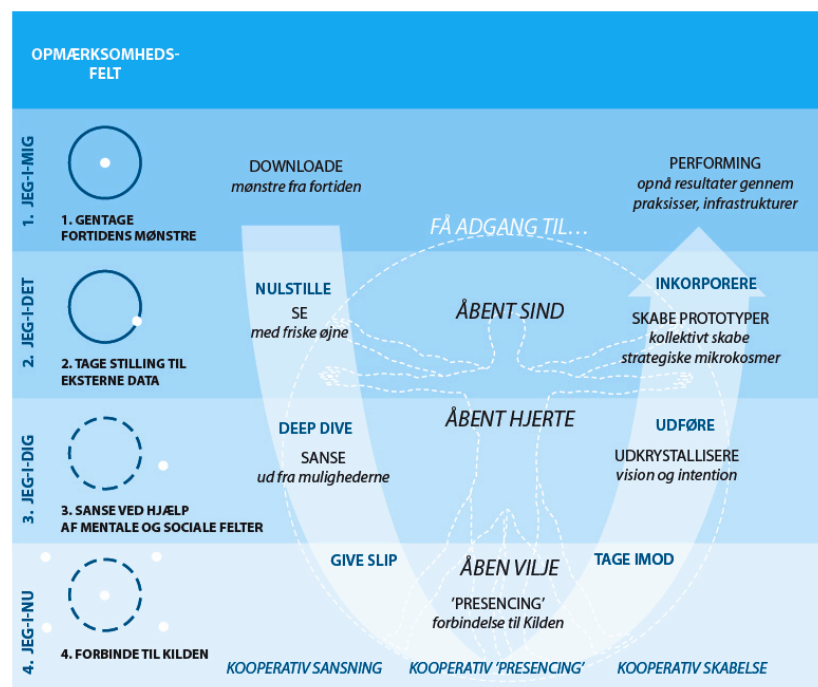
Der er mange typer af indikationer for ankomsten af det nye paradigme. Et meget væsentligt bidrag kan vi finde i C. Otto Scharmers Teori U. Her udfoldes det budskab, at vi må begynde at lære af fremtiden, mens den opstår, som en mere intuitiv, kreativ og emergent tilgang til fremtidens løsninger.

Teori U

Teori U er et digert værk om fremtidens samfund, baseret på interviews og mange års praktiske erfaringer i organisationer. Den foregiver på intet tidspunkt, at der er lette løsninger, men peger direkte ind til det medansvarlige og reflekterende menneske, der handler ud fra sit hjerte mod en ny social teknologi.

Meget kort beskrevet er essensen af Teori U, at vi netop ikke kan løse fremtidens udfordringer med fortidens løsninger. Derfor skal vi stoppe "downloadingen", forstået som den ureflekterede brug af fortidens erfaringer, åbne vores sind, vores hjerte og vores vilje, turde slippe historierne og være fuldt, helt og sanseligt til stede i Nuet i en tilstand af "presencing" – et nyt ord sammensat af de engelske begreber presence og sensing. Fra denne position i bunden af U'et, vil vi blive i stand til at koble os på kreativitetens kilde, fornemme hvad fremtiden kalder os til, begynde at udkrystallisere denne intuition og forme prototyper for helt nye handlinger.

Gennem denne proces må vi forcere mindst 3 indre forhindringer: Den dømmende stemme, den kyniske stemme og frygtens stemme. Der knytter sig desuden forskellige jeg-tilstande, opmærksomhedsfelter samt lytte- og bevidsthedsniveauer til U-bevægelsen. Elementer, der kan arbejdes med som konkrete værktøjer i udviklingen af sproget og kulturen i moderne organisationer, og som jeg oplever giver stor inspiration, dyb mening og i mange tilfælde kontant effekt for de involverede. Nedenstående model fra bogen inkluderer de fleste elementerne i U'et.



Figur 5: Teori U af C. Otto Scharmer

Budskaberne i Teori U om at slippe eksisterende dagsordener vil forudsætte et opgør med vores tidligere opfattelse af kompetenceudvikling som en strategisk proces, hvor medarbejderes kompetencer vurderes op imod en forud defineret ønsket fremtid. I stedet må vi udvikle en evne til sanselig åbenhed, fornemmelse for muligheder og kreativ handlekraft, der støtter en fleksibel måde at gribe øjeblikkets potentialer på og gå med i flowet.

På trods af denne meget forenklede måde at beskrive det på, rummer Teori U stor kompleksitet og kan bruges med forskellige formål, inden for mange områder og på alle niveauer, fra individer over grupper til hele organisationer, nationalt og/eller globalt. Den kan inkludere mange eksisterende metoder og forståelser, idet den definerer den opmærksomhed og intention, vi møder verden med, som det ultimativt vigtige.

Det kan udfordres, om Teori U er en ledelses-, forandrings-, innovations- eller læringsteori. Svaret kunne være, at den er en meta-teori, der kan rumme det meste og derfor netop er i ligaen af sværvægttere, der kvalificerer sig til at medskabe et helt nyt paradigme.

Dynamisk relationel kompetenceforståelse

Det nye paradigme vil selvsagt udfordre lederens og konsulentens rolle. Hvordan kan man lede eller udvikle fra et uforbeholdent udgangspunkt? Hvis fremtiden skal fornemmes og skibet skal bygges, mens vi sejler, så vil retningen måske ændre sig undervejs – og hvordan kan man så udøve lederskab, skabe motivation, definere mål og sejle i havn?

Samtidig kan det udfordre vores forståelser af kompetencebegrebet. Der har gennem tiderne bølget mange forskellige grundantagelser om forudsætninger for læring. Én knytter an til den holdning, at læring afhænger af individets evner, som iboende talenter eller mangel på samme, en anden til en socialkonstruktionistisk tilgang, hvori næsten alt vil afhænge af relationer og kontekster. Teori U tilbyder måske en mere fusioneret dynamik,

hvor det iboende individuelle og det fælles kontekstafhængige spiller sammen og er hinandens forudsætning. I dette lys vil Læring i Netværk ikke længere blot være en ny alternativ læringsform blandt mange andre, men snarere en helt nødvendig ramme og en fundamental forudsætning for lærende og innovativ kompetenceudvikling i organisationer.

Dette giver anledning til at drøfte kompetencebegrebet på ny. Mit bud hviler på en dynamisk og relationel kompetenceforståelse, der tager udgangspunkt i den enkeltes muligheder i samspillet med de aktuelle omstændigheder. Kvalifikationer kan defineres som dét at have viden om og besidde færdigheder til noget bestemt. Kompetencer derimod er at kunne anvende viden og færdigheder i en konkret praksis. At være kompetent, som Anthony Giddens fremførte det i 1994, er "et udtryk for evnen til at håndtere og agere i en social og kulturel mangfoldighed." De betingelser, der danner vilkår og muligheder for at handle og deltage i praksis, er altså bundet både til omstændigheder i omgivelserne og den enkeltes evner, færdigheder og potentialer.

Det kan forklare, hvordan man kan opleve sig selv som meget erfaren og kompetent i sit arbejde, skifte til et tilsvarende job i en anden organisation, og derefter opleve sig selv som usikker og inkompetent. Hvis oplevelsen ikke relativt hurtigt ændrer sig i takt med, at man finder sig til rette i sit nye job, må det nødvendigvis handle om samspillet i den måde man interagerer med og samskabes af den nye kultur, idet man jo er den samme person og besidder de samme kvalifikationer og erfaringer som før.

I den optik er jeg optaget af, hvad der virker hæmmende eller fremmende for at opdage konkrete handlemuligheder og bestemte måder at udfolde sig på. Min hypotese tager udgangspunkt i, at der i menneskers kompetenceudvikling er tale både om noget i det ydre, noget i det indre og noget i de undefinerbare mellemrum mellem os, der influerer på den måde, hvorpå samspillet fungerer. Kompetencer opstår således i en social proces gennem handlingen og gennem deltagelse i forskellige samspilssituationer. Den er med andre ord kontekstbunden. Derfor er læring i netværk en helt oplagt, om ikke ligefrem nødvendig, læringsform i fremtiden, når vi ønsker at udvikle kreative, højtydende og effektive kompetencefællesskaber i vores organisationer.

At identificere de kompetencer, som en person besidder eller mangler, kan derfor ikke udelukkende gennemføres med reference til personen selv, men må vurderes i relationer og i mødet mellem muligheder for handlinger og den enkeltes aktualisering af disse muligheder - aktualisering her forstået som de valg, der træffes, og de handlinger, der udføres. Også her spiller fællesskaber og netværk altså en definerende og samskabende rolle.

Individuelt, kan man sige, at vi udvikler en habitus, der udtrykker sig gennem en praktisk sans for gode handlinger. Og den måde, hvorpå vi aktualiserer muligheder i en given praksis, vil derfor altid være forskellig fra person til person - vores egen særlige praktiske sans, evnen til at træffe valg og trække på vores dømmekraft. Dømmekraften er både personlig, da den blandt andet bygger på de kropslige signaler/impulser om hvad, der er godt at gøre, og faglig, fordi den i et vist omfang trækker på viden, faglighed og tidligere erfaringer om, hvad der virker bedst. Den professionelle dømmekraft er således sammensat og er en slags intuition, en "viden i handling", en vurdering og et valg her og nu om, hvad der er rigtigt at gøre. I det ankommende paradigme, hvor åbenheden udvikles og fortiden nedtones, vil dømmekraften, både den individuelle og den kollektive, komme til at spille en helt central rolle i vores intuitive valg, i særdeleshed i Teori U perspektivet, i forhold til at udkrystallisere nye muligheder og skabe prototyper for fremtidige løsninger.

Kompetencefællesskaber

Der udfoldes altid kompetencer i organisationer - det være sig mere eller mindre ønskede eller egnede kompetencer. Udfordringen er at organisere og tilrettelægge de arbejdsprocesser, der knytter sig til løsningen af organisationens opgaver, så det er de kompetencer,

der værdsættes og eftersøges, som aktuelt kommer til udfoldelse. Det forpligter arbejdspladsen/omgivelserne til at skabe muligheder og læringsressourcer, som giver både den enkelte medarbejder og grupper af medarbejdere mulighed for at udfolde deres særlige (spids)kompetencer, og samtidig være på træningsbanen i forhold til at udfolde nye ønskede kompetencer.

Medarbejdernes læringsmuligheder, og den enkeltes aktualisering af disse muligheder, er bestemt af om der etableres en faglig refleksion som en del af læringsrummet i forbindelse med udførelsen af opgaven. At fokusere og reflektere over egen praksis og læring i den aktuelle arbejds kontekst vil støtte udvikling af den kollegiale læring og af det højtydende kompetencefællesskab.

Kompetencer i samspil drejer sig både om engagerende og intentionelt samspil mellem medarbejderne og omgivelserne. Det vil sige, at det medarbejderen selv vil, og det, som andre omkring medarbejderen vil, skal bidrage til at kvalificere de kompetencer, der kommer til udtryk i samspillet. De personer, som medarbejderen spiller sammen med, er med til at "bestemme", hvilke kompetencer kollegaen udfolder. Der skabes et kompetencefællesskab, hvor den enkeltes viden og kunnen i form af opfindsomhed, overblik, analyse mv. etableres i samspillet og samarbejdet om opgaven. Kompetenceudvikling knytter sig derfor til arbejds systemet. Kompetencer er således noget, der udfoldes i handlinger og udvikles gennem deltagelse i praksisfællesskaber.

Lederens udfordring

I lyset af denne forståelse af læring og kompetenceudvikling, bringer det ankomende paradigme nye udfordringer for fremtidens ledere. Den herskende tendensen med at forlægge udviklingsaktiviteter til eksterne udbydere, kan i bedste fald tilføre den enkelte ny viden og inspiration, men jo ikke skabe, udvikle og vedligeholde det kompetencefællesskab i organisationen, der skal omsætte det tillærte og bringe det til live i den daglige praksis. Derfor bliver en helt afgørende faktor for fremtidig succes evnen til at udvikle lærende fællesskaber og netværk.

Den fremtidige lederrolle vil formodentlig, i forhold til læringsperspektivet, få en coachende og konsulterende karakter i opgaven med at facilitere og udvikle en positiv og anerkendende læringskultur i organisationen - i tilgift naturligvis til andre ledelseskra v om styring, koordinering og beslutningskraft.

I lyset af de fremtidige behov for udvikling af kompetencefællesskaber, må lederen fremadrettet arbejde dedikeret på at udvikle lærende, respektfulde, forpligtende og engagerede kompetencefællesskaber, hvor alle medarbejdere forstår deres egen rolle og bidrag som en klar forudsætning for de andres muligheder for læring og kompetenceudvikling.

Det vil forudsætte mod og vilje til at give afkald på at styre og være den klogeste - en ændring af rollen som leder, konsulent eller underviser, som gør op med de traditionelle forventninger og sprogspil. Dertil kommer andre udfordringer, med i stedet at have tålmodighed til at sætte tempoet ned, lytte - ikke kun med ørerne og fornuften, men også med de øvrige sanser og det åbne hjerte. Det vil blive essentielt at være optaget af at lede efter, formulere og stille de vigtige spørgsmål, at afstå fra hele tiden at mene noget (der så skal forsvares), at være oprigtigt nysgerrig og turde møde andre mennesker uforbeholdent og i åbenhed.

Mod og fællesskaber forstår jeg således som 2 nøgleord og centrale omdrejningspunkter i fremtidens løsninger. Mod til at give slip på fortiden - og fællesskaber, forstået ikke bare som svar på menneskelig længsel efter tilhørsforhold, men også som en nødvendighed for at udfolde ny kreativitet, løse klodens menneskeskabte problemer og skabe innovativ udvikling i vores liv, familier og organisationer.

Den individualisering, vi gennem nogle årtier har udviklet som samfundsideologi, vil ikke matche fremtidens behov for vækst, trivsel og velfærd. Vi har brug for at skifte frekvens, tune ind og sammen skabe en bedre platform for fremtiden!

..... at udvikle solid bæredygtighed på en stærkere bærebølge!

*(Uddrag af artikel: Konsulentens rolle – Læring i netværk og Teori U,
- publiceret i Børsens Ledeshåndbog, Strategi og Ledelse, marts 2012)*

Litteratur og inspiration

Alex Riel, *Bevidstheden i hjertet*, (artikel) www.detholistiskeuniversitet.dk
Institute of HeartMath, www.heartmath.org

C. Otto Scarmer, *Teori U – lederskab, der åbner fremtiden 2007*, Forlaget Ankerhus