



Systemisk ledelse

Af Pia Torreck, UPTION

Man kan gøre sig umage med at skrive en mail, men vi ved ikke, hvad der er kommunikeret i mailen, før vi kender til effekten hos modtageren. Man oplever ofte at have sagt noget på et møde og efterfølgende konstatere, at budskabet blev opfattet meget forskelligt af mødedeltagerne.

Citat Thorkild Olsen, Villa Venire

- Værdibaseret ledelse
- Bæredygtig ledelse
- Innovativ ledelse
- Kvalitets ledelse
- Anerkendende ledelse

Og endnu flere varianter kunne skrives op.

Hver gang kommer der en regnbyge af nye forventninger til dig som leder. Nu skal du sikre mere fokus på læring og viden deling, nu skal du invitere til dialog om værdier og reducere antallet af regler, du skal coache og ikke blot give svar osv.

Systemisk ledelse er måske også en variant, hvor der gemmer sig nogle forventninger til dig....

Nu er du advaret – måske har du lige lyst til at orientere dig inden du læser alle bøgerne... eller du skal på kursus i systemisk ledelse.

I en i forvejen kompleks verden bliver du som leder nemlig bedt om at opøve endnu mere professionelle ledelsesfærdigheder – især på det kommunikative felt.

Systemer

Eksempler på systemer

- Virksomheder
- En branche
- Mennesker
- Organisationer
- Vejret
- Maskiner
- Økonomien
- Miljøet

Ifølge den systemiske teori er systemets adfærd et udtryk for nogle interne processer, der enten er forstærkende eller balancerende.

Inden for systemteorien betød *feedback* oprindelig udveksling af data om, hvordan en del af et system fungerer - ud fra den opfattelse, at én del påvirker alle andre i systemet, således at enhver del, der er på forkert kurs, kan blive rettet til det bedre.

En leder er sit eget system, en del af afdelingen som system, en del af en ledergruppe, en del af en virksomhed, en del af en familie osv.

Det samme er medarbejderne. Skal vi forstå, hvad der støtter medarbejdernes adfærd i en bestemt retning skal vi altså forstå mange systemer og deres indbyrdes påvirkning.

Systemiske overbevisninger

Peter Senge (1990) har opstillet, hvad han kalder "Den Systemiske Lov", som indeholder nogle grundantagelser for arbejdet i sociale systemer, hvor meget vekselvirker samtidig, og hvor den enkelte aktør aldrig er eneansvarlig, men ej heller helt uden ansvar på noget tidspunkt.

- Dagens problemer skyldes gårsdagens "løsninger" – f.eks. nytter det ikke meget at glatte en bule i tæppet ud, hvis det er en slange, der ligger under tæppet.
- Jo hårdere du presser på, desto hårdere presser systemet tilbage – f.eks. vil autoritær ledelse ofte føre til illoyalitet imod ledelsen.
- Situationen/adfærden bliver ofte bedre før den bliver værre – eks.: ved at give mad til de sultne hjælper man dem ikke til selv at producere mad, og deres relative fattigdom forværres.
- Denne nemme vej ud af problemet fører os ofte tilbage ind i det – eks.: Hvis vi værdsætter, hvad der er nemt at måle, frem for at lære at måle, hvad vi værdsætter, undergraver vi os selv.

- Kuren kan blive værre end sygdommen – f.eks. kan det at tisse i bukserne gøre, at man med tiden kommer til at fryse endnu mere.
- Hurtigere betyder langsommere – eks.: Hurtig behandling betyder ofte sen eller slet ingen løsning, fordi diagnosen ikke stilles ordentligt.
- Årsag og virkning er ikke nært forbundet i tid og rum - og dermed er det ofte vanskeligt at forstå sammenhængen mellem årsag og virkning.
- Små forandringer kan ofte have store virkninger – f.eks. er de områder, hvor det mest lønner sig at satse, ofte de mest skjulte.
- Du kan ofte slå flere fluer med et smæk – f.eks. kan man ofte både gøre ting billigere og bedre ved at begrænse ventetider.
- At dele en elefant i to giver ikke nødvendigvis to små elefanter – f.eks. kræver det et helhedssyn, hvis man vil lede en organisation.
- Ingen andre som alene bærer skylden – eks.: Kuren ligger i din relation til "modstanderen".

Systemisk tænkning

Systemisk tænkning starter i 1956, da professor Jay Forrester stifter the Systems Dynamic Group på MIT's Sloan School of Management i Boston.

Gregory Bateson inddrager Systemisk Tænkning. Bateson er kendt for at arbejde med kybernetik, evolutionsteori, pædagogik, læringsteori, psykologi og systemteori. Bateson ville, inspireret af systemteorien, skabe en metateori på tværs af videnskabsgrene som biologi, psykologi og antropologi. Bateson siger, at et system kontrollerer sig selv og er selvregulerende. Det vil altid stræbe efter at tilpasse sig de forandringer, der er i omgivelserne ved at prøve at udligne de forskelle, der er.

"Al modtagelse af information er nødvendigvis modtagelse af budskaber om forskel"

Gregory Bateson, 1904-1980

NLP (Neuro Lingvistisk Programmering) pionererne John Grinder og Richard Bandler arbejder med begrebet "modellen af verden", og er kraftigt inspireret af Bateson. *"Der findes ikke én model af verden, men mange"*.

Ifølge Maturana (1992) er mennesker autopoietiske systemer, som både biologisk og kognitivt (dvs. forståelsesmæssigt) er kendetegnede ved at være selvrefererende. Dvs. at vi forstår verden på basis af vores forforståelser – ikke verden i sig selv! Humberto Maturana er chiliensk filosof og biolog og anvender en biologisk funderet argumentation

for at menneskers forståelser af verden altid er subjektive og at sproget ikke afspejler en objektiv virkelighed. Autopoiesis betyder "selvrefererende" og "selvskabende"

Da Peter Senge, 1990, udgiver bogen The Fifth Discipline bliver Systemisk Tænkning igen fremhævet. Peter Senge fremfører, at forudsætningen for at skabe en lærende organisation handler om at organisationen anvender systemisk tænkning som tankesæt.

Bevæger vi os ind i det systemiske felt – rammer vi altså områder som Den lærende organisation, Appreciative Inquiry, socialkonstruktionisme, NLP samt Narrativ organisationsudvikling.

En forskel, der gør en forskel, er et systemisk nøglebegreb. I systemisk tænkning er dette problem ikke problemet. Problemet er måden, vi tænker på problemet. Vi har en tilbøjelighed til at tænke i årsager. Vi kigger bagud for at finde den årsagssammenhæng, som giver problemet – lineær tænkning.

Den systemisk tænkende leder vil inddrage den cirkulære tænkning og sørge for, at der bliver skabt rum til refleksion. Og at der indtages nye positioner. F.eks. ved sammen med "problemindehaveren" at undersøge, hvordan irritationen (problemet) tager sig ud fra andre positioner og/eller andre perspektiver.

- Hvordan tror du, dine kunder tænker om dette?
- Hvad tror du, vores direktør vil sige?
- Hvem kan gøre noget for, at der sker en ændring?
- Hvornår har du haft succes med...?

Problembeskrivelsen, perspektivet, positionen, fortælleren osv. er med til at påvirke, hvilke informationer der kommer frem om problemet.

Du bliver blind for at forstå andre udgaver og du opdager det ikke selv. Du ser verden gennem dine egne filtre. Der må en iagttager til – et tredje øje – måske en udefra til at se på det betragtede system.

I den systemiske tænkning er den sociale verden en konstruktion, som til stadighed genskabes og forandres af deltagerne i de sociale systemer: Mennesker, grupper, organisationer.

Den systemiske tænkning er et opgør med en objektiv virkelighedsforståelse. Der er ikke kun én sandhed, men mange sandheder.

Kontekstafklaring er også et systemisk nøglebegreb. Mange samtaler løber af sporet, fordi konteksten/forståelsesrammen/sammenhængen ikke er afklaret. Den systemisk tænkende leder sørger altid for at kontekstafklare.

- Hvor er vi?
- Hvad er situationen?

- Hvad er formålet?
- Hvilke sammenhænge – systemer – indgår vi i?
- Hvem er involveret?

Når konteksten er afklaret, er det muligt at lave kontekstspring. Dvs., man bevidst anbringer "problemet", man arbejder med, i en anden kontekst for at undersøge, om det åbner op for andre nyttige måder at tænke om problemet på.

En anden måde at ændre konteksten på, er at udvide det betragtede system.

I den systemiske tænkning ligger en tanke om, at alt er ordnet i hierarkier. Der er altid et højere niveau. Når vi skal forklare noget, et vi på et højere niveau end det, vi forklarer. Gregory Bateson taler om logiske typer og siger: "Enhver idé er underordnet en højere idé og er samtidig en del af denne. Det samme sagde Albert Einstein. Vi kan udvide det betragtede system ved at løfte det op på et højere niveau.

I NLP'ens verden er dette udtrykt i logiske niveauer.

Et problem udtrykt i et udsagn eller en adfærd (niveau 1), der kan løfte sig til en hændelse eller en proces (niveau 2) og i diskussionen bringes det måske op på et niveau, der handler om meninger, holdninger og positioner imellem kolleger (niveau 3). Et yderligere niveau opad kunne være at undersøge kollegernes livserfaringer med det pågældende problem (niveau 4). Endnu højere kunne være at undersøge problemet i på et niveau, der handler om kultur og værdier på organisatorisk/samfunds plan (niveau 5).

Lederen kan skifte mellem iagttagelser af adfærd til fortolkninger af adfærd – fra her og nu til et historisk forløb – fra få personer til mange personer.

Systemisk ledelse

.... medarbejderne snakker i krogene og er ikke orienteret mod kunderne, hvilket får lederen til at blive irriteret og selv gå forrest, hvilket får medarbejderne til ikke at være proaktive overfor kunderne, hvilket får lederen....

Ifølge den systemiske teori er systemets adfærd et udtryk for nogle interne processer, der enten er forstærkende eller balancerende.

I en virksomhed, der arbejder med logistik og distribution, har man måske den fremherskende adfærd, at indkøbe til lager i for store mængder af varer, der ikke har høj omsætningshastighed. Måske viser en systemisk analyse, at de mange indkøb – i realiteten – har forværret lagerets logistik udfordringer samt mindsket indtjeningen. Ved at fokusere på den relevante feedback fra systemet, kan ledelsen måske træffe bedre beslutninger til løsning af problemet.

Årsag og virkning er ikke nært forbundet i tid og rum - og dermed er det ofte vanskeligt at forstå sammenhængen mellem årsag og virkning.

Tænk, hvis du som leder dagligt kunne få data og anden feedback på

- om dine ideer til ny adfærd eller aktiviteter vil være med til at forstærke et fænomen over tid eller
- om årsags/-virknings relationen imellem de enkelte dele i systemet reelt eksisterer.

Forestil dig en sådan virtuel simulation over ledelsesbeslutninger.

Intet kan forstås isoleret - heller ikke de problemer du som leder skal medvirke til at løse. Den systemisk tænkende leder sørger for rum til refleksion, så problemer undersøges fra flere positioner og perspektiver.

Jesper Buchholdt Andersen Gjørup, Region Midt

Konklusionen

Skal du på kursus i systemisk ledelse – ja måske. Måske skal du have finpudset dine kommunikative, faciliterende færdigheder. Eller måske skal du blot være bevidst om, som altid –

- at en kategorisk generaliserende autoritær ledelsesstil næppe skaber de ønskede resultater.
- at dine medarbejdere vil opleve dig som et helt menneske og en kompetent leder, hvis du tager ledelse som fag alvorligt
- at ledelse i høj grad handler om kommunikation i særdeles komplekse omgivelser af mennesker, der tolker og oversætter alt omkring dem
- at dine medarbejdere ønsker at du reelt involverer dem, både før, under og efter nye tiltag
- at ledelse handler om at løse problemer på en sober tilbundsgående respektfuld måde, hvor alle føler sig hørt og set
- at dit sprog er et af dine vigtigste redskaber til at skabe trivsel og fremdrift