

ALLÉENS PSYKOLOG  
LIS LARSEN



Tid til ny tilgang til  
**ledelse?**

# Rolleafklaring

## Første og fortløbende skridt i udvikling af bærende ledelsesteam bliver at få afstemt og genafstemt:

1. Hvad er de fælles ledelsesopgaver, hvad skal man mødes om, drøfte, sparre og udvikle på?
2. Kan I organisere jer bedre omkring ledelse? Hvordan forvalter I jeres mødetid, koordinering, får I inddraget hinanden og alle perspektiver inddraget, hvad er ønskeligt og hvad er realistisk etc.?
3. Hvordan commiter I jer til det fælles, hvad er go og hvad er no go?

- Rammesætning, tale hinanden op/ned, være forberedte, hvad er vigtigt for den enkelte, hvad skal I holde op med, gøre mere af?
- Komplexiteten er stor og rammerne for bare nogenlunde gode løsninger er indimellem umulig – det tærer på et teamsamarbejde.
- Kompetente teams kan tåle, tale, lære og vokse af både de gode og mere bøvlede situationer, som opstår i samarbejdet – hvordan sikres og udvikles den psykologiske tryghed/samarbejdet i at kunne hjælpe hinanden i det komplekse?
- 4. Konkret arbejde med nogle af de komplekse opgaver I står med gennem bl.a. Stæreflokkedens 9 skridt, paradoksledelse, situationsbestemt og skynd dig langsomt ledelse m.m.

En af mine inspirationskilder er Mads Thimm.

Mads Thimm har med sin artikel om stæreflokkedelse

Mandag Morgen 2022

forsøgt at give inspiration til tænkning om ledelse i tiden:

1

Ledere kan grundlæggende vælge to måder at navigere i de rørte vande. Enten kan de forsøge at forstå udviklingen og forudsige dens bane, bygge scenarier og gøre os klar til at tage de nødvendige sving. Altså agere agilt.

2

Eller teamet kan gå skridtet videre end den agile tilgang og indlade sig på en ledelsesform, hvor de bygger en organisation, som kan reagere stort set i realtid, ikke tager noget som helst for givet og ikke styres af retninger, planer eller definerede roller.

En organisation, som allerede har perfektioneret de hurtige vendinger til en form for kunst, er stærene. De store fugleflokke i Tøndermarsken tæller op til en million, som samles mod aften tid for at finde et godt sted at slå sig ned for natten, eller hvis der opdages et fodringssted med frugttræer eller larver. De kan også samles for at gå op imod en rovfugl, som de bombarderer med gylp og ekskrementer, så angriberen mister flyveevnen og styrter mod jorden.

Stære ser – lidt ligesom mennesker – i retning af eget næb og ikke ret langt. Det handicap omsætter de dog til det bærende princip i deres organisationsform, når de skal navigere. De styrer efter de nærmest fem-syv fugle foran og omkring sig, og på den måde virker det som om, det er en samlet, svævende, dansende og næsten sansende organisme, der kan agere som enhed til trods for sine mange enkeltkomponenter.

Hemmeligheden er en ekstremt god reaktionsevne – op til 14 gange bedre end menneskets – som gør stærene i stand til de hurtige bevægelser, der får dem til at se ud, som om de nærmest kan bremse tiden, træffe beslutninger og få dem kommunikeret videre til de andre fugle, så alle kan agere næsten i realtid på information – om fødekilder, fjender eller sovepladser – der opstår et sted i flokken.



# Menneskelig flokledning

Man behøver ikke oversætte stærenes mønster 1-til-1 i sin iver for at bygge en organisation, der kan reagere i realtid overfor både trusler og muligheder, der for tiden vælter ind. Men der er grundlæggende nogle teknikker, som kan overføres og inspirere os mennesker til at tænke ledelse og organisation som noget andet end de indøvede og nøje orkestrerede opsætninger, der forholder sig til bestemte virkeligheder og med høj grad af ledelsesindsats, som konstant skal tilpasses og ombygges, som virkelighederne skifter.

Hvad nu hvis det lå i organisationens natur, at den skiftede form efter omstændighederne? Hvad nu hvis organisationens komponenter selv kunne indfinde sig på de nye, ideelle pladser i forhold til den nye virkelighed af muligheder og/eller trusler? Og hvad hvis ledere primært havde som rolle at installere og vedligeholde de nødvendige instinkter for at kunne fungere som en stæreflok – i stedet for konstant at forsøge at styre den?

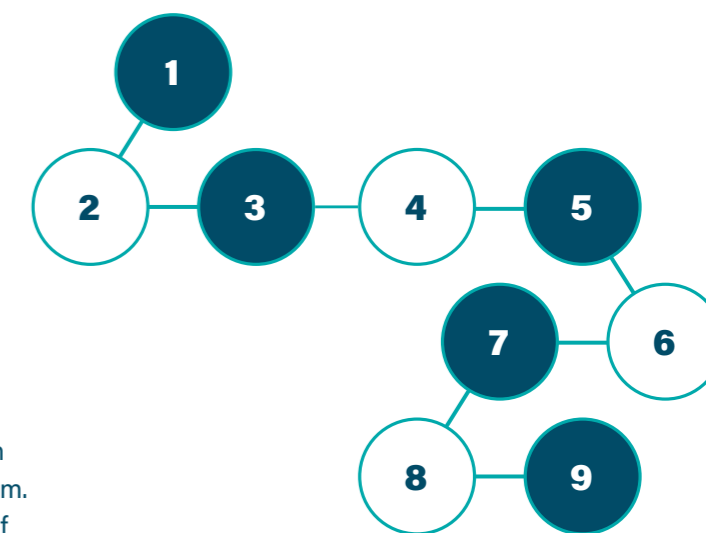
Flere systemiske tænkere har arbejdet med at identificere organisationer, som med succes styrer efter stærefloksprincippet. Den tidligere McKinsey-konsulent Frederic Laloux udgav i 2015 den skelsættende "Reinventing Organizations" (på dansk "Fremtidens Organisation" i 2017) med eksempler på organisationer, fra metalstøberier til tomatproducenter, der trives i et stærefloksformat. Det er altså ikke kun San Francisco-baserede startups, der kan finde ud af at arbejde efter flade realtidsmodeller. Også kinesiske Haier – en af verdens største producenter af hårde hvidevarer – har fremhævet deres organiske sværnkultur som en opskrift på succes. I Holland er man ved at modellere hele sundhedssektoren efter succesforbilledet i plejevirkomheden Buurtzorg, hvis teammodel også er ved at blive implementeret flere steder herhjemme.



# 9 skridt til stærefloksledelse

Har man mod på at kaste sig ud i stærefloksledelse, er der en række områder, hvor man kan sætte ind – men det kræver et andet begrebsapparat at forstå og praktisere. I skemaet her har jeg opstillet de centrale forskelle på begreberne i traditionel ledelse og stærefloksledelse, som jeg uddyber nedenfor.

	TRADITIONEL LEDELSE	STÆREFLOKSLEDELSE
PLANLÆGNING	FORUDSIGELSE	REAKTION
KOMMUNIKATION	STRATEGISK	TRANSPARENT
TIDSBEGREB	PLANLAGT TID	REALTID
KOMPETENCER	SPECIALISERING	OVERLAP
ORGANISERING	OPDELING	SAMMENHÆNG
LEDERROLLEN	ENTYDIG	SKIFTENDE
FOKUS	CENTRALT	LOKALT



## 1. Drop fremtidsforskningen

Scenarier er en klods om benet, når virkeligheden alligevel viser sig at undvige alle forudsigelser. Så drop din trang til at "regne den ud" og opstille modeller for udviklingen. Det giver falsk tryghed og en forudindtaget i forhold til virkelighedens udfaldsrum. Men husk også, at en bevidstløs, lineær fortsættelse af nutiden også er en fastlåsning af fremtiden. Fortiden er kun til inspiration.

## 2. Træn reaktionsevnen

Udsæt dit team for hurtige og pludselige vendinger. Hvis virkeligheden ikke selv kommer med dem, så smid dem på bordet. Træn dit team til at få det bedste ud af opståede situationer og skab en tryghed overfor pludselige skift og nye retninger. Realtid skal være din nye komfortzone.

## 3. Transparent kommunikation

Ukraine krisen har for alvor vist styrken ved at dele ellers fortrolige oplysninger. Uanset hvad der er data på, er det i dag vigtigere at lægge kortene på bordet end at være strategisk med fremlægning og rækkefølge. Det skyldes, at troværdighed er vigtigere end medløb og kalkuleret effekt.

## 4. Dyrk den lokale orientering

Sørg for mønstre og rytmer i stedet for styring og centrale processer. Stære orienterer sig ikke efter en flokleder, men efter de maksimalt syv nærmeste andre stære. Stærenes evne som flokdyr hviler på en høj grad af efterligning. De gør, hvad de andre gør. I stærefloksledelse kan det også oversættes til sidemandsoplæring, hvor vi i højere grad træner hinanden end modtager instruktioner ovenfra. Det er langt mere effektivt, da vi mennesker også i høj grad er en form for flokdyr med stærke spejlneuroner.

## 5. Modstå specialisering

Specialisering er også forankring og stilstand og er en naturlig trang hos mange dygtige profiler. Tag et opgør med faglighed som fastlåsning og se på, hvordan man kan jonglere flere fagligheder samtidigt. Det øger samarbejdsevne og handlekraft. De dygtigste softwareudviklere er ikke enten *backend* eller *frontend* – de er begge dele.

## 6. Drop titlerne

Det er menneskeligt at søge anerkendelse gennem titulering eller overblik gennem opdelinger og afdelinger. Men det fritager også for ansvaret for at gøre det rigtige i situationen – "det er udenfor mit område" eller "det bliver vi ikke målt på" – og skaber en forkærlighed for inddeling fremfor sammenhæng. Bliv hellere skarp på et kompetenceoverblik og få en forkærlighed for at "gøre det rigtige i situationen".

## 7. Dyrk det fælles udgangspunkt

For at retningen skal kunne skifte hurtigt, skal man synkronisere efter udgangspunkt. Det kan være kultur, rolle, principper eller et aktivistisk grundlag. Så har man fat om det fælles og kan bygge trygheden op om noget, der ikke skifter – når alt andet er i evig forandring. Men det kan også være et tema eller en besparelse, man er fælles om at hive i mål. Som stære synkroniserer appetitten om sur kirsebær eller gåsebillelarver.

## 8. Brug lederrollen aktivt

Med større ansvar kommer behov for større evner. Flyt ledelseskasketten derhen, hvor der er mest brug for hurtig handling og bedst overblik og adgang til data i situationen. Med central ledelse har du garanteret, at ledelse og ansvar fjernes fra konkrete situationer. Så skub rundt med skulderstriberne, så alle bliver komfortable med at kunne lede, når det kræves.

## 9. Brug bullet time

I Hollywood var det et gennembrud, da man med flere kameraer kunne illustrere et tidsfrys, så superhelte kunne dukke sig for flyvende kugler i film som *The Matrix*. Opfind din egen bullet time, hvor du over tidsfrys. Dedikér, fokusér og løs opgaver i nær-realtid på timer eller dage, hvor det før tog uger og måneder. Husk på Parkinsons lov om, at en opgave tager den tid, der er afsat til den..

# TEAM tjek

- gerne over 3 datoer
- 3 timer pr. gang

Håber I har lyst til at mødes omkring udvikling af jeres ledelsesteam.

Jeg dukker gerne op hos jer og introducerer følgende med afsæt i især nyere ledelsestilgange.

Første og fortløbende skridt i udvikling af bærende ledelsesteam bliver at få afstemt og genafstemt:

1

Hvad er de fælles ledelsesopgaver, hvad skal man mødes om, drøfte, sparre og udvikle på?

3

Hvordan *commiter* I jer til det fælles, hvad er go og hvad er no go?

- Rammesætning, tale hinanden op/ned, være forberedte, hvad er vigtigt for den enkelte, hvad skal I holde op med, gøre mere af?
- Komplexiteten er stor og rammerne for bare nogenlunde gode løsninger er indimellem umulig – det tærer på et teamsamarbejde.
- Kompetente teams kan tåle, tale, lære og vokse af både de gode og mere bøvlede situationer, som opstår i samarbejdet – hvordan sikres og udvikles den psykologiske tryghed/ samarbejdet i at kunne hjælpe hinanden i det komplekse?

2

Kan I organisere jer bedre omkring ledelse?  
Hvordan forvalter I jeres mødetid, koordinering, får I inddraget hinanden og alle perspektiver inddraget, hvad er ønskeligt og hvad er realistisk etc.?

4

Konkret arbejde med nogle af de komplekse opgaver I står med gennem bl.a. Stæreflokkledelsens 9 skridt, paradoksledelse, situationsbestemt og skynd dig langsomt ledelse m.m.