

Paradigmeskift - Nye former for ledelse og organisering af arbejdet?

Af S.K. Jensen og S. Drevskich (Erhvervsakademi Zealand, 2022)

Hvad handler det om - undersøgelsesfelt?

Vi har stor nysgerrighed i forhold til nye tendenser i ledelse og i arbejdslivet; en nysgerrighed som er udfoldet i et forsknings og udviklingsprojekt i perioden 2020-2022: *Den Blågrønne Bølge – et nyt ledelsesparadigme*.¹ Mange har drøftet, beskrevet og forholdt sig til de store forandringer i samfundet globalt, nationalt og lokalt. Nogle af forandringerne har stået på i længere tid og nogle er af nyere dato. Her skal meget kort nævnes nogle af disse megatrends: Globalisering, stigende forandringshastighed, demografiske ændringer, individualisering og værdimangfoldighed, stress som det moderne traume og sygdomsårsag, teknologisk udvikling og digitalisering, miljø og klimakrise, corona-krise, mangel på arbejdskraft, økonomisk krise, energikrise og endda krig. Alle disse trends lægger pres på og påvirker udviklingen af hele samfundet - i positiv såvel som negativ retning. Sociologen A. Giddens mener, at "vi befinder os i en overgangsperiode, som ikke blot er en fortsættelse af modernitetens endeløse dynamik, men et forvarsel om dybtgående forandringer, hvor systemernes ekspansion når deres yderste grænse"². Ifølge Broberg & Ørbech kalder en sådan overgangsperiode på et tydeligt lederskab, et anderledes og mere ansvarlige lederskab, end vi har set de seneste 250 år, hvis vi skal lykkes med at håndtere de ovennævnte kriser og problemstillinger. Her i artiklen er det særlig påvirkningen af ledelse, innovationsbehov og arbejdsorganisering, der er i fokus. Derfor har vi valgt at fokusere på forandringsbehov og konkret udvikling på disse områder. De spørgsmål vi først har stillet os selv er: Hvad er der i gang og hvordan udspiller det sig? Er der et helt nyt perspektiv, idé- og værdigrundlag på vej, eller er det allerede ved at indleje sig? Hvilke praktiske betydninger og udformninger har og får det i fremtiden? Vi har søgt i litteratur, artikler og haft dialoger med virksomhedsledere for at belyse vores indledende spørgsmål, og mener at kunne se en del markører og konturen af et paradigmeskift. Derfra har vi valgt at undersøge: *Hvad består det nye paradigme af? Hvilke praktiske betydninger har paradigmeskiftet for udøvelse af innovationsledelse i en uddannelsesorganisation?* De opnåede indsigter fra undersøgelsen af de 2 spørgsmål bliver beskrevet i 2 separate artikler. Denne artikel er den første. Den anden har titlen: *Det nye ledelsesparadigme – hvad betyder det i praksis for den moderne organisation?*³

Metodisk tilgang

Undersøgelsen hviler på forskellige teorier med fokus på paradigme/paradigmeskift, særligt relateret til arbejdsorganisationer og ledelse⁴. Undersøgelsens empiriske del har siden opstart haft praktiske, corona-relaterede udfordringer, såsom minimale muligheder for kontakt til virksomheder, rejseforbud mv. i undersøgelsens første 1½ år. Vi har alligevel fået mulighed for at understøtte 3 konkrete udviklingsprocesser over en 1-årig periode; Innovation & Entrepreneurship studerende i

¹ Projektbeskrivelsen "Den blågrønne bølge" kan findes på EA Viden www.eaviden.dk

² Broberg & Ørbech "Tid til fordybelse" s. 29

³ Artiklen "Det nye ledelsesparadigme – hvad betyder det i praksis for den moderne organisation?" kan hentes på www.eaviden.dk

⁴ Se hvilke teorier i litteraturliste, samt enkelte fremhævede teorier senere i artiklen

virksomhedspraktik med fokus på betydningen af innovative og entreprenante kompetencers betydning for gennemslag af blågrønt paradigme, et lederteam med fokus på vision og sammenhængskraft (helhed) og udvikling af selvledelse og ny organisering i et fagteam på en videregående uddannelsesinstitution og det er fra disse 3 forløb, at vi har hentet praksisnær empiri til undersøgelsen.

Vi har vidst fra start, at vi som "undersøgere" under alle omstændigheder vil komme til at påvirke proces og resultat igennem samarbejde om tilrettelæggelse og understøttelse af udviklingsarbejdet (praksisinterventioner). Derfor har vi været tydelige omkring den position for os selv, de studerende og de 2 team. Vi blev også hurtigt klar over at begge team har haft en praktisk, presserende problemstilling, at der er ønske om samarbejde og brug af ny viden, fokus på trivsel og menneskelige værdier samt en accept af at processen ikke kan fastlægges på forhånd, men udvikler sig under undervejs og kræver løbende dialog og undersøgelse.

På den baggrund har vi valgt at tage udgangspunkt i actionsforskning, hvor handlingsaspektet er centralt⁵. Der er forskellige traditioner inden for aktionsforskning, men i alle varianter indgår, at man vil skabe ændringer i en praksis og i en fælles proces mellem forsker og praktiker, samtidig med at der skabes viden, både hos praktiker og forsker⁶. En indkredsning af aktionsforskning af nyere dato opstiller 5 fællestræk som fremgår i BOX 1.

BOX 1: De 5 fællestræk i actionsforskning:

1. Baserer sig på et *sæt fælles arbejdsmetoder*, der modsvarer folks behov for at arbejde kreativt ift. *Praktiske og ofte presserende problemstillinger*
2. Inviterer til *samarbejdsrelationer* ml. Forskere og praktiker, hvor der skabes nye kommunikative rum for dialog og udvikling
3. Trækker på *forskellige former for viden*, både i dokumentation og formidling
4. Er *værdiorienterede*, søger at arbejde med problemstillinger, som er betydningsfulde for *menneskelig trivsel*, samfund og den bredere økologiske kontekst, vi er en del af
5. Er en *levende fremspirende proces*, der ikke kan fastlægges på forhånd, men ændres og udvikles efterhånden som deltagerne uddyber deres forståelse af problemstillingerne og deres evne til medforskning, både individuelt og kollektivt

Konkret har vi afprøvet teori, metoder og værktøjer, og indsamlet kvalitativ empiri fra processer og resultater af udviklingsarbejdet fra de 3 cases.⁷ Da undersøgelsen er tidsbegrænset til udgangen af 2022, vil det hovedsagelig være korttidseffekten af praksisinterventionerne, vi har fået et indblik i, selvom vi har fulgt de studerende 6 mdr., lederteamet i 1 år og fagteamet i 7 mdr. Langtidseffekten vil skulle følges på anden vis af de relevante parter selv.

Hvorfor overhovedet tale om et paradigmeskift?

For at skildre og skabe en forståelsesramme for hvor mange felter og hvor stor kompleksitet vores tid og dens udfordringer stiller arbejdsorganisationer og ledelser, skitseres her et sporadisk "landskab" over de forandringer og brændende platforme, der er opstået globalt, nationalt og lokalt over de sidste 40-50 år. I årtierne efter 2. Verdenskrig, og især efter Berlinmurens fald i 1989, har der været et dominerende

⁵ Kurt Lewin (1890-1947) var den der tegnede den oprindelige udgave aktionsforskning, hvor en spirallignende proces med gentagne runder af planlægning, aktion og resultater var det metodiske udgangspunkt.

⁶ E. Laursen & D. Tofteng: Aktionsforskning – en grundbog, Samfundslitteratur, 2012

⁷ Undersøgelsen er ikke kvantitativ repræsentativ. Den kvalitative empiri er søgt understøttet af teori og andre undersøgelser indenfor samme felt.

markedsøkonomisk perspektiv med et globalt, liberalt fokus på ledelse og innovation, og den teknologiske, digitale udvikling er anvendt som understøttelse heraf. Siden har både teoretikere og praktikere i både offentlige og private virksomheder beskæftiget sig med, hvordan arbejde skal ledes og organiseres på nye måder, der også kan imødegå de behov for forandringer, tilpasninger og innovationer, som den globale, nationale og lokale udvikling nødvendiggør, også i arbejdsorganisationerne. Af samme grund er der opstået mange teorier og begreber om organisering af arbejdet, om ledelse og om individets trivsel/udvikling og kollektivets samspil i arbejdslivet. Eksempler kan ses i BOX 2

Forandringsbehovene kommer både fra arbejdsorganisationerne økosystem (eksterne miljø) og egosystem (interne miljø) og udgør en slags "brændende platforme", der medfører at man ikke kan blive med at løse problemstillingerne med de samme "redskaber" som tidligere. Der er altså tale om forandringer på flere niveauer på samme tid, hvilke gør problemstillingerne meget komplekse og sværere at løse, og måske kræver en helt ny tilgang til at lede og organisere arbejdet på?

Steen Hildebrandt oplister 6 mega-trends (*Globalisering, Miljømæssige krav, Individualisering/værdimangfoldighed, Den digitale æra, Demografiske ændringer, Teknologisk konvergens og udviklingshastighed*), der udgør de organisatoriske omgivelser, og påvirker og præger såvel samfund, organisation, grupper som individer – herunder ledelse og den organisatoriske adfærd. Det er disse trends der historisk, nu og fremover med stigende udviklingshastighed er med til at gøre verden hyper-kompleks. Hastighed og kompleksitet stiller ikke blot krav til en løsningorienteret og hurtig forandringsevne, men fordrer nytænkning og formning af fremtiden allerede i nutiden – dvs. kontinuerlig hverdagsinnovation. Dette stiller krav til ledelse, når en vigtig opgave bliver at forberede organisationen til fremtiden.⁸ (BOX 3)

BOX 2: Nogle begreber og teorier

Organisation:

Lærende, Anerkendende, Vægtløse, Frygtløse, Datadreven (digitalisering) organisation m.fl.

Ledelse:

Livsfarlig ledelse, Systemisk ledelse, Anerkendende ledelse, Proaktiv ledelse, Forandringsledelse Styrkebaseret ledelse, Frygtløs ledelse, Tillidsbaseret ledelse, Performanceledelse, Primadonnaledelse, Bæredygtig ledelse, Den undersøgende leder, Mindsetledelse, Forstandig ledelse, Relationsledelse, Det generøse lederskab, Bæredygtig ledelse, Regenerativ ledelse m.fl.

Arbejdsliv/Medarbejdere:

Robusthed, Resiliens, Stress (det moderne traume), Mindset, Samskabelse, Helhed, Work-life-balance, Selvstyrende teams, Selvedelse m.fl.

BOX 3: Nutidens ledere skal forberede virksomheden til fremtiden ved at

Agere i den nye verdensorden og balancere det globale med det lokale & Sikre organisatorisk adræthed og forandringsevne gennem en af-hierarkisering og involvering af hele organisationen

Sætte en bæredygtig agenda, såvel internt i organisationen som hos eksterne interessenter & Opbygge en fleksibel, resilient kultur, der gør organisationen robust over for store forandringer og chok i omverden

Skabe rammer for selvedelse og selvrealisering & Gøre sig fortjent til medarbejdernes engagement og skabe fællesskabsfølelse

Lede virtuelt og ansigt-til-ansigt i fht. Medarbejdere med en stor frihed og magt i ansættelsesforholdet

Sikre et miljø for tilegnelse og skabelse af viden & Stabilisere en periode med 2 generationer – én som er født ind i den digitale æra og én som kæmper med at følge med udviklingen

Vurdere hvad de demografiske ændringer betyder for organisationens fremtid & Tiltrække, fastholde og udvikle diversificeret arbejdsstyrke

Identificere og acceptere forretningsvigtige innovationer & Håndtere enorme forandringer, som følge af stadig stigende udviklingshastighed

⁸ Steen Hildebrandt et al.: Ledelse – hele historien, Systime 2015, s. 427

John P. Kotter beskriver behovet for nye tilgange: *Across industries and sectors, and around the world, everywhere you look it seems clear that the current way in which we run our organizations— even when we enhance them with more and more sophisticated strategic planning departments or interdepartmental task forces—may not be able to do the job.*⁹

Forretningsmand og virksomhedsleder J. Mackey mener at forandringerne ikke blot er udefrakommende krav, men at de også giver nye muligheder for forretning: *All these changes and challenges offer great business opportunities, but they cannot be effectively addressed, if we use the same mental models we have operated with in the past. "Business as usual" will not work anymore. We need a new paradigm for business, a new philosophy to lead and work by.* Han argumenter for, at virksomheder og deres ledere skal i højere grad blive mere bevidste om hvorfor og hvordan de organiserer deres forretning. Denne bevidsthed skal være grundstenen for en ny virksomhedskultur: *that enables the business to continue operating in a conscious way even after their founders have passed from the stage. Their leaders consciously build organizations that are self-organizing, self-motivating, self-managing, and self-evolving.*¹⁰

Den anerkendte erhvervsforsker G. Hammel fremlægger lignende tanker i forhold til ledelse i en ny tid. Han afgrænser 3 elementer, som ledelsen skal have fokus på i erhvervslivet: *open-minded and passionate leadership, clear purpose of the business, freedom and democracy for the employees to make them passionate and engaged.*¹¹

Men hvordan forsøger samfundet og de enkelte arbejdsorganisationer så at imødegå behov for forandringer i øko- og ego systemet? Hvordan starter man med at ændre bevidsthed om og perspektiv på organisationen, på medarbejderne og sig selv som leder? Vi har set, oplevet og læst om forskellige tiltag, som netop har været med til at gøre os endnu mere nysgerrige på, hvordan arbejdsorganisationer og ledelserne griber det an.

Det samlede billede, som vi har fået af at se på de tendenser og tiltag der er i samfundet, og i særdeles i arbejdsorganisationerne, viser at der er igangsat mange initiativer på delområder, såsom tværgående samarbejder, ledelsesudvikling, arbejdstid, udvikling og innovation, trivsel, teknologi, digitalisering, miljøtiltag osv., men at der oftest ikke grundlæggende ændres på den måde organisationens driver sin virksomhed, leder eller organiserer arbejdet på. Alligevel peger de forskellige eksempler på, at det går i en ny retning, når vi taler om ledelse, innovation og organisering af arbejdet. Men skal der mere til, for at man kan tale om et paradigmeskift og et nyt perspektiv på hvad og hvordan de 3 skal spille sammen i en helhed? Det har vi søgt at belyse igennem nogle udvalgte teorier, sekundær og primær empiri, fra egen undersøgelse.

Teori der har inspireret undersøgelsen

Inden for samfundsforskning og teori fremkommer kontinuerligt nye teorier og visioner om hvordan vores samfund burde, eller vil udvikle sig i fremtiden. Da vi dykkede i studie af litteratur om perspektiver på et nyt paradigme, blev vi inspireret af at der både er teoretikere, ledere, filosoffer og endog spirituelle lærere og virksomhedsrådgivere¹². De peger på hver deres måde på, at et nyt paradigme begyndte at få konturer

⁹ [Francisco González](#) *The Organization of the Future: A New Model for a Faster-Moving World*

John P. Kotter, from the book by: *Reinventing the Company in the Digital Age, 2015*, PDF

¹⁰ J. Macekey: "Conscious Capitalism", s. 30

¹¹ G. Hammel: "The Future of management", Harvard Business School Press 2007

¹² Se litteraturlisten side 12 i artiklen

allerede for årtier siden. De mener også, at det tidligere paradigme fortsat er dominerende, men at det nye roligt og sikkert er begyndt at manifestere sig tydeligere; at samfundet er i gang med et paradigmeskift fra en teknokratisk tankegang til en mere holistisk og humanistisk tankegang, som en vej at forstå og manøvrere i en hyper-kompleks verden, der forandrer sig hastig og kontinuerligt. Vi har læst mange teorier, der på hver deres måde beskriver, at vi er i gang med at "opfinde et helt nyt ledelsesparadigme" og at "en række virksomheder allerede fungerer på *det næste stadie*"¹³. Her i artiklen folder C. Otto Scharmers og særligt Frederic Laloux forståelse af paradigmeskiftet ud, da de på forskellig vis indfanger helheden i de forandringer, der er nødvendige og hvorfor. Øvrige teoretikere ligger som bagkalatog for vores forståelse og vores brug af tilgang, metoder og processer i de 3 cases. Men hvordan forstås et paradigme?

Paradigme og paradigme-skift

Et paradigme kan kort beskrives som en given (historisk) periodes opfattelse af mennesket eksistentielle vilkår; en opfattelse der udgøres af idéer, værdier, teknikker, måder at organisere sig, fordele magt, bedrive ledelse osv., som er fælles for medlemmer i et givent samfund på et givent tidspunkt.¹⁴

Verden udvikler sig. Der sker evolution, teknikker udvikler sig, organisationsformer udvikler sig, kriser opstår og nye løsninger findes. Når et paradigme er mainstream i en given historisk periode eller i et samfund, vil der på et tidspunkt opstå udfordringer (kriser) i tiden, som det fremherskende paradigme ikke vil kunne forklare eller løse. Når disse uløselige problemer ophober sig, mister paradigmet forklarings-, handle- og løsningsværdi i forhold til et forventet resultat, og et nyt sæt antagelser og erfaringer danner sig – et nyt paradigme og et begyndende paradigmeskift begynder at tegne sig.¹⁵

Der kan derfor både kan være et mainstream-paradigme og sub-paradigme (både tidligere før maistram og et opstående paradigme) i samme tidsperiode. Paradigmer er så at sige fluktuerende over givne (historiske) tidsperioder, så flere paradigmer kan sameksistere og er i 'kamp' om definitionsmagt.¹⁶ ; Udvikling sker i ryk, ofte usynligt/ubevidst i første omgang, og fremtræder først tydeligere og kan måles, efter en rum tid.

Dette kan være grunden til at flere paradigmer (verdensopfattelser) fremtræder side om side i en given periode, også fordi tidligere paradigme har bidraget med løsninger på eksistentielle udfordringer i verden, som stadig virker. C. Otte Scharmer, Frédéric Laloux, Ken Wilber m.fl. har fokus på forskellige paradigmer, og særligt det paradigmeskift, de mener er i gang og er behov for kunne at løse tidens udfordringer.

C. Otto Scharmer

C. Otto Scharmer har med ledelsesteorien Teori U¹⁷, sat fokus på at emergerende kompleksitet i organisationers eksterne miljø, samt et stigende kompetenceniveau i organisationerne. Begge har skabt et større behov for at gennemføre organisatoriske forandringer og bedrive ledelse og løsninger, der rækker ind i fremtiden. Teoriens ærinde er bl.a. at tilbyde en model, der gør organisationer, ledere og medarbejdere i stand til at bryde deres mentale modeller og processer, og dermed opnå et højere

¹³ Frederic Laloux: Fremtidens organisation, Direction Books, 2018, s. 19

¹⁴ Laloux, Frederic: Fremtidens organisationer, Direction Books, 2018. & Reinventing Organisations. Nelson Parker, 2014. Gardner, Howard: Changing Minds, Børsens Forlag 2007, ss. 60-65 + ss. 75-85

¹⁵ Laloux, Frederic: Reinventing Organisations. Nelson Parker, 2014, ss. 55-60 (ss. 55-225)

¹⁶ Ibid.

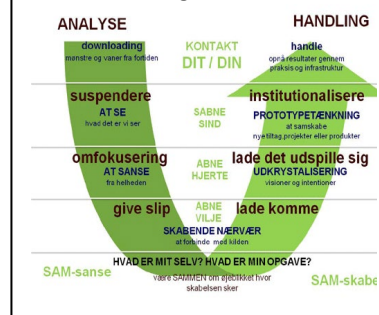
¹⁷ C. Otte Scharmer: Teori U – ledelse der åbner fremtiden, Ankerhus 2008 & Ledelse fra den spirende fremtid, Ankerhus 2014.

bevidsthedsniveau. Dens praktiske anvendelighed er ofte blevet kritiseret, men teorien kan danne en forståelsesramme, der kan skabe fordybelse og refleksion på alle niveauer i en organisation, når der er brug for at bryde ledelsesmæssig vanetænkning og tænke innovativt for fremtiden løsninger, dette sker igennem en U-proces (BOX 4), som understøtter processen med at give slip på forudfattede holdninger og perspektiver, og lade dybere indsigter opstå.

Behovet for U-processen er netop at for at se tingene på nye måder, finde/vælge nye løsninger og måder at gøre tingene på, så er man nødt til at slippe gamle perspektiver og forståelsesrammer. Dette starter hos den enkelte leder og medarbejder med at man arbejder med en ny bevidsthed. Scharmer beskriver 4 bevidsthedsniveauer og 3 indre barrierer for nye indsigter, som alle skal forholde sig til og arbejde med (BOX 5). Det er særligt denne del af Scharmers teori, vi har anvendt og afprøvet under udviklingsprocesserne i de 3 cases

BOX 4: De 7 faser i U-proces:

1. Downloading
2. At se
3. Sansning
4. Skabende nærvær – Precensing
5. Udkrystallisering
6. Prototyping
7. Performing



BOX 5: 4 bevidsthedsniveauer

1. Jeg-i-Mig: Individets download – gamle vaner/opfattelser
2. Jeg-i-Det: Fakta/objektbaseret – lytte og forstå andre
3. Jeg-i-Dig: Sætte sig i den andens sted – søger at forstå hvad den anden forstår
4. Jeg-i-Nu: Transformerende oplevelse af åbenhed. Skabende nærvær i fællesskab

3 barrierer

1. VOJ – Voice of Judgement (vurderende stemme)
2. VOC – Voice of Cynicism (kynisme)
3. VOF – Voice of Fear (frygt)

Fredric Laloux

Fredric Laloux beskæftiger sig organisationer og ledelse i et historisk, paradigmatisk perspektiv, og mener at organisationer afspejler tidsperiodens verdensbillede (paradigme). Han ser på hvordan de forskellige paradigmer hænger sammen med historiske perioder og med den samfundsmæssige udvikling og de aspekter i omgivelserne, der driver nye tænkemåder og adfærd frem i organisationer og ledelse. Nogle af Laloux's pointer er, at paradigmer kan eksistere tidsmæssigt parallelt, således at en tidligere paradigme ikke "dør ud" selvom der opstår et nyt paradigme, samt at hvert paradigme giver organisatorisk læring og landvindinger, hvoraf nogle føres med over i efterfølgende, nye paradigmer.¹⁸

Historisk set oplister han 5 hovedparadigmer igennem historien: Rødt, Ravfarvet, Orange, Grønt og Blågrønt. Hvert paradigme beskrives igennem aspekterne: Bidrag, Ledelse og Organisation, som illustreret i omstående skema (side 7):

¹⁸ Fredric Laloux: Reinventing organizations, Direction Books 2017

Verdensbillede	Rødt (Impulsiv)	Ravfarvet (Konformistisk)	Orange (Præstation)	Grønt (Pluralistisk)	Blå-Grønt (Evolutionært) 50 organisationer i forskellige sektorer iog geografiske områder
Bidrag	Arbejdsdeling Top-down lederskab Samarbejde ml grupper på højere kompleksitetsniveau	Stabilitet Reproducerbare processer Personer kan uden problemer erstattes	Komplekst urværk Undersøgelse og forståelse – hvad nu hvis? Innovation Ansvarliggørelse Meritokrati	Empowerment Værdibaserede kulturer Værdiskabelse	Selvledelse Helhed Evolutionært formål
Ledelse	Involverer sig i alt uden hensyn til strukturer/Processer	Hierarki og rangorden Klare kommandoveje	Udstikke overordnet retning Målstyret	At skabe den rigtige kultur Formidle værdier Uddelegerer beslutningskraft	At skabe understøttende strukturer/koordineringsmekanismer for selvledelse Stå til rådighed
Organisation	Ustabil Ringe ekspansion Iværksætter	Klare roller og forudsigelighed Ekspansion Svært at acceptere behov for forandring	Maskine Innovative og effektive maskiner i jagt på maximering Jobmobilitet	Familie/Fællesskab Modsigelse ml. konsensus-fokus og fortsat hierarkisk struktur	Levende system

Blågrønt Paradigme – verdenssyn og generelle træk

Laloux har undersøgt over 50 forskellige offentlige og private virksomheder i forskellige lande, hvor ledelse og organisering af arbejdet gøres radikalt anderledes end tidligere. Han kalder dem blågrønne organisationer. En anden betegnelse der ofte benyttes for samme er TEAL-organisationer.¹⁹ Han mener at et nyt paradigme har været på vej længe og nu manifesterer sig mere tydeligt. Det blågrønne paradigmes verdenssyn, ser verden som et sted for både individuel og kollektiv udfoldelse, hvor mennesker opdager og søger imod deres sande jeg og udfolder deres unikke potentiale, samt giver slip på forudfattede meninger om, hvad de skal leve op til. Det er tiden hvor der lyttes indad og hvor mennesker går den vej, hvor de mærker liv (intuition). Dette kræver at mennesket tæmmer ego'et og udvikler evnen til at lytte indad og minimerer identifikation med ego'ets frygt, ambitioner og begær, samt behov for kontrol, og øger tillid til andre og livet.

Der er et skift fra ydre til indre visdom som kompas. Organisationsformen udspringer af menneskets længsel efter helhed og har dermed menneskets trivsel som noget centralt. Laloux mener, at den tillid og frihed, formen forudsætter, også skaber de bedste ydelser og den højeste produktivitet. Tankegangen omkring en blågrøn organisation er således meget omfattende og opfordrer til en total ændring af mindset og arbejdsformer. Når det lykkes... Er organisationen konstant omstillingsparat, da den løbende tilpasser sig, og medarbejderne er meget motiverede og effektive. Når det ikke lykkes... Bliver medarbejderne demotiverede af manglende ledelse, hvilket kan skyldes, at organisationen ikke oprigtigt er TEAL omstillet. En del organisationer har eksperimenteret med dele af blågrøn organisationsform. I Danmark vi primært fundet offentlige organisationer, der gør det²⁰, men der kan helt sikkert også findes private virksomheder, hvis man kigger længe og bredt nok.

¹⁹ TEAL kommer oprindeligt fra Ken Wilbers tanker om bevidsthed, men er blevet udbredt og bredt anerkendt med Frederic Laloux' bog Reinventing organisations, der har fået en kulturlignende status. TEAL kan forstås som et styrings- og ledelsesparadigme, og indbefatter en helhedsforståelse om organisationsindretning, der betyder omfattende forandringer for nutidens organisationer.

²⁰ I Danmark er vi stødt på i sær offentlige organisationer, der har afprøvet TEAL modellen. Særligt selvledelse/selvledende teams har været udgangspunktet, men har også medført ændringer i organisering af arbejdet,

Blågrøn organisation & Ledelse

En blågrøn organisationsform (TEAL) skal ses som en stabil organisationsform, med et ophøjet formål og distribueret beslutningstagen (selvledelse). Det klinger godt med nutidens samskabelsestrends, da blågrønt paradigme fordrer nytænkte måder at organisere sig på. Paradigmet baserer sig grundlæggende på 3 nye tankegange omkring arbejde/samarbejde:

- Selvledelse – uddelegering af beslutningsmuligheder. Beslutninger er ikke længere centraliserede, der fordrer ikke konsensus eller central kontrol
- Helhed – TEAL organisationer har udviklet et sammenhængende sæt af metoder, som tillader os at tage alt hvad man er med på arbejdet. Dvs., vi behøver ikke at være vores "snævre" professionelle identitet på arbejdet, men kan inddrage hele "os" i processen og hermed gør det mere meningsfuldt at være på arbejdet. På samme måde kan selve organisationen forvandle sig fra at være en maskine til en nye fleksibel og flydende enhed
- Evolutionært formål - en TEAL organisation ses som en levende organisme, uden statisk formål, men som medarbejdere løbende kan påvirkes af eller søge at påvirke. Organisationen har sin eget fornemmelse for retning, som er værdibaseret og ikke afhængig af konkurrence eller sammenligninger med andre. Behov for kontroller fremtiden bliver herme mindre, da organisationen er mere lydhor mod egen udviklings ønsker og behov i overensstemmelse med sine værdier

Der er særligt 2 betingelser, der skal være opfyldt for at en blågrøn organisering lykkes. Det ene er at topledelse skal se verden gennem blågrønne briller, og det andet at "organisationen skal forstå og favne blågrønt verdensbillede". En del stiller spørgsmålet om ledelse helt kan undværes i en blågrøn organisation. Ingen af de teorier, vi har set på, ser organisationer som ledelsesløse – heller ikke i fremtiden. Ledelsen får derimod andre roller. Laloux nævner 4 vigtige lederroller: Lederen er Organisationens offentlige ansigt udadtil (og indadtil, fx ved intro af nyansatte), og lederen virker også som sensor og fornemmer, hvor organisationen er på vej hen (i samarbejde med medarbejderne). Lederen har ikke mindst en (ny) rolle: at "holde rummet" for de blågrønne strukturer og metoder, og sikre at der holdes fast i de nye metoder, selvom det til tider kræver usædvanlige metoder, og at agere som rollemodel for den adfærd der er nødvendig, hvis selvledende helhedstænkning og evolutionære formål skal blomstre (og dermed ikke gemme sig bag professionel maske).

Men der kræves også en opgradering af alle ledelsesmetoder og strukturer i organisationen. Implicit i dette ligger også den forudsætning, at man IKKE kan fjerne tidligere strukturer, arbejds- og kommunikationsprocesser mv., uden at erstatte dem med noget andet. Laloux beskriver eksplicit 8 trin/elementer, som en forudsætning for at TEAL lykkes, og som organisationen er nødt til at tage fat i. (BOX 6)

samarbejde på tværs (helhedstænkning) og revurdering af formål, hvor det er blevet en succes. Her skal nævnes: Ikast-Brande Kommune (VIVE), Haderslev Kommune, Syddjurs Kommune, Job-, Aktivitets – og Kompetencecenteret (JAC) i Gentofte, Slagelse Kommune, Fredericia Kommune. Ved interesse søg af Buurtzorg-model på deres hjemmesider.

BOX 6: Nødvendige processer, strukturer mv. i blågrøn organisation:

Rådføringsproces finder sted, inden beslutning:

Dem der besidder ekspertise om emner. Dem, som i betydeligt omfang bliver påvirket af og skal leve med beslutningen. Beslutningstageren skal tage alle input i betragtning – jo større beslutning, jo flere skal høres. Medarbejderne tager processen alvorligt, da de så at sige står på begge sider af ligningen

Rekruttering og intro processer

Aflønning og bonus. Ikke i traditionel forstand. Alle skal have del i overskuddet

Konfliktløsningsmekanismer

Trygge rammer til at være os selv. Værdier som integritet, respekt og åbenhed (det vi har fælles).

Grundregler - Fx rettigheder og ansvar for ansatte og brugere. Klare roller (ikke titler)

Tid til refleksion (fx meditation, coaching, gruppecoaching, mindfulness dag, stilhed i møder mv.) ,

Storytelling, Møder, Engagement og arbejdstider, Medarbejdersamtaler mv.

Strategi, Mål og budgetter

Forandringsledelse og innovation (statisk kontra levende system)

Hvor og hvordan kan man starte med at implementere en blågrøn organisation?

En organisation kan i princippet starte hvor som helst i organisationen, og kan vælge at fokusere på et af de 3 gennembrud selvledelse, helhed eller evolutionært formål som udgangspunkt, da de 2 andre på et tidspunkt automatisk bringes i spil.²¹

- *Eksperimenterer og afprøver nye metoder* inden for en enkelt afdeling for at lære og opbygge forventninger (Hvilken? Hvor der er energi)
- *Skaber separat, lille organisation ved siden af*, og inviterer ansatte til at "hoppe ombord". Ideen er at den nye enhed skal vokse, men de gamle dør hen
- *Sætter eksperimenter i gang i hele organisationen*, for at kickstarte forandringer med en masse parallelle eksperimenter og så implementere de bedste af de løsninger, der dukker op
- *Indfører en bestemt metode i hele organisationen på én gang.* Fx ny helhedsorienteret mødepraksis, implementerer en rådføringsproces eller ændrer budgetlægningsprocessen. En arbejdsgruppe kan designe de nye processer, eller endnu bedre en stor gruppe, der arbejder med kollektiv intelligens, fx via OpenSpace. Jo flere involverede, jo lettere er det at få alle til at tage de nye metoder til sig
- *Tilgangene kan naturligvis blandes* – fornem hvad vil fungere bedst i organisationen, og afprøv og se hvad der sker og lær

Hvordan dette konkret udmøntes i praksis, afhænger naturligvis både af hvad det er for en virksomhed, arbejde, kerneprodukt eller ydelse, der er tale om. Men hvis Laloux's præmis, at flere paradigmer er i spil organisatorisk og ledelsesmæssigt på samme tid, samt at man kan starte med et af de 3 gennembrud selvledelse, helhed eller evolutionært formål, så vil de 2 andre også komme automatisk i spil, så kræves der også en brobygning og at der skabes sammenhæng med den øvrige organisation. De organisationer der er beskrevet af Laloux og andre teoretikere, og de kommuner, der har forsøgt at implementere særligt selvledelse, hviler succes med implementering af en blågrøn organisation netop på, at der er skabt sammenhæng til den resterende organisation.

²¹ Frédéric Laloux: Fremtidens Organisation, Direction Books, 2018, ss. 142-144

Indkredsning af hvad et blågrønt paradigme og organisation

I vores projekt har vi haft fokus på, hvordan det nye paradigme påvirker ledelsesbegrebet og mere specifikt ledelse af innovationsudviklingskompetencer. Ifølge Laloux og en række andre forskere og teoretikere, udspilles det nye paradigme organisationsmæssigt gennem 3 vigtige gennembrud, som stiller nye krav til ledelse. Disse tre gennembrud påvirker og styrker hinanden og dette betyder, at der ikke behov for at fokusere på dem alle tre samtidig. Ved at implementere en af dem, kommer de to andre automatisk i spil. Igennem vores teori og empiri har vi fået konturer af, hvordan de 3 vigtige gennembrud påvirker innovation, innovations- og forandringsledelse i organisationen

Der har tegnet sig også et samlet billede af, at *det nye paradigme er resultat af (verdens-) samfundets udvikling og er kommet til at blive*. Det *sameksisterer med en række andre paradigmer* i vores samfund og er p.t. ikke den dominerende, men udbredes mere og mere. I det nye paradigme bevæger virksomheder/organisation sig væk *fra den teknokratiske tankegang mod et mere holistisk perspektiv*, som indebærer fokus på *helhed, samhørighed, samarbejde, sameksistens mm.* – en blågrøn organisation.²² I en blågrøn organisation er der fokus på at definere *organisationens højere mål/vision*, som ikke handler om profit, men om *værdiskabelse for hele virksomhedens kredsløb, ego-system og økosystem*. Profit er midlet, men ikke målet. *Konkurrence er irrelevant* – fokus er i stedet for på samarbejde og samskabelse (co-creation). Vi er en del af en stor helhed og derfor skal vores handlinger fokusere på samarbejde i stedet for at køre et forløb hver for sig.²³

Disse organisationer er tilbøjelige til at udvikle en *kultur, som er præget af selv-organisering, selv-motivation og selv-ledelse*, og en ledelse der har fokus på at skabe en kultur hvor ovenstående kan trives. Dette kræver, at *lederen har en dyb selvindsigt og et højt niveau af (selv-) bevidsthed*. *Ledelsesfunktionen bliver tværgående, koordinerende, superviserende og dialogbaseret* i fht. til selvledende medarbejdere/teams. Det er vigtigt, at der skabes *trivsel og tryghed*; at man stoler på hinanden i teamet og på sine medarbejdere som leder. Når man brænder for det samme mål og motiveret af det, sker det helt automatisk, at man er proaktiv og engageret både som medarbejder og leder. *Lederen har til opgave at skabe rammer og mål, sørge for adgang til de nødvendige ressourcer og stå til rådighed ved behov*. *Lederens vigtigste rolle er derfor "at holde rummet"*.

6 væsentlige indsigter

Vi har igennem vores cases²⁴, set konturer af nogle væsentlige faktorer der går forud og sker samtidig med at et blågrønt paradigme manifesterer sig i en virksomhed/organisation. Det er faktorer, der også er forudsætninger for at en blågrøn organisation overhovedet kan lykkes.

²² C. Otto Scharmer: TEORI U, Ankerhus Forlag 2008. Frédéric Laloux: Reinventing organizations, Direction Books 2017; Ken Wilber: A brief history of every everything, Shambhala Publication 2017 (2000); John Mackey: Conscious Capitalism, Harvard Business Review Press, 2014

²³ John Mackey: Conscious Capitalism, Harvard Business Review Press, 2014

²⁴ Du kan læse mere om cases og projektets indsigter artiklen: "Det nye ledelsesparadigme: Hvad betyder det i praksis for den moderne virksomhed/organisation? Du kan finde den på www.eaviden.dk

Brændende platform²⁵

I organisationer (og i samfundets som helhed) igangsættes erkendelse og handling mod nye måder at løse tidens udfordringer på ofte på grund af en eller flere 'brændende platforme' – dvs. udfordringer og problemstillinger, som man er nødt til at tage alvorligt og fundet nye løsninger på, hvis kerneopgaverne skal lykkes og organisationen ikke skal falde fra hinanden.

Erkendelsesproces og bevidsthed

Der er behov for at der udvikles en øget individuel og kollektiv bevidsthed og afklaring af evolutionært formål (sit why²⁶), ressourcer og midler (sine means²⁷) og målsætning (sit endgame²⁸) i organisationen uanset hvor man starter processen med en blågrøn organisation. Men det forudsætter også en erkendelse af at man ikke længere kan løse tidens udfordringer med samme "værktøjer" som før. Denne selvindsigt er krævende og kan "gøre ondt", fordi man så at sige skal 'aflære' tidligere for-forståelser, tankemønstre og vaner parallelt med at man betræder ukendt land og skal løse opgaver og udfordringer. Denne proces kan tage lang tid, og sker ofte i mentale ryk.

Proaktivitet og mod

Fordi det er ukendt land, man betræder. Fordi man ikke kan forudsige vejen til resultatet fra starten og ikke kender udfaldet af processen fuldt ud, så kræver det mod til at tage de første step og at holde fast når der opstår modstand i organisationen, eller blandt de implicerede medarbejdere, der er en del af processen. Det stiller igen krav om at man er kontinuerligt proaktiv, kommunikativ, involverende og samskabende i forhold til de implicerede medarbejdere, men også i forhold til organisationen som helhed.

Strukturer og organisering af arbejdet

Man kan ikke fjerne strukturer i en organisation, uden at erstatte med nye. Selv om evolutionært formål, helhed og selvledelse kommer i spil (blågrønt paradigme), så er det nødvendigt at ændre og tilpasse strukturer og arbejdsprocesser, så organisationens drift og løsning af kerneopgaverne fortsat kan finde sted. Samtidig er det nødvendigt at koble en blågrøn organisering og arbejdskultur til den eksisterende organisation. Der skal bygges bro for at begge kan fungere under udviklingsprocessen.

Lederens roller ændrer sig

Lederens roller forandrer sig, når kommer fokus på evolutionært formål, helhed og selvledelse i en blågrøn organisation. Det evolutionære formål kræver at lederen er organisationens offentlige ansigt udadtil og indadtil i forhold til medarbejderne og tværgående sammenhæng i organisationen (helhed). Lederen bliver rollemodel, og har ikke mindst en (ny) rolle: at "holde rummet" for de blågrønne strukturer og metoder, og sikre at der holdes fast i de nye metoder, selvom det til tider kræver usædvanlige metoder. Lederen er sensor og fornemmer, hvor organisationen er på vej hen i samarbejde med medarbejderne, der involveres i både det strategiske, taktiske og operationelt niveau af arbejdet.

Innovation og entreprenante kompetencer

Når innovation kobles til det evolutionære formål er det ikke længere nødvendigt at adskille innovation fra evolutionært formål. Hvis/når medarbejderne bibringes innovative og entreprenante kompetencer - herunder kender deres formål, har klare mål, er bevidste om sine means og er proaktive, så de har mod til

²⁵ Begrebet er introduceret af John P. Kotter: I spidsen for forandringer, Peter Asschenfeldt Nye Forlag 1999 (1997)

²⁶ Simon Sinek et al. : Find your why', Penguin Business, 2017

²⁷ Stuart Read et al. Effectual Entrepreneurship, Abell & Bain Ltd. Glasgow, 2017 (2011)

²⁸ Ibid.

at bevæge sig ud på ukendt grund²⁹ - så forstærkes denne sammenhæng. Det er ikke længere nødvendigt at bruge kræfter på at "innovere" eller gennemføre forandringsprocesser. Hvis vores organisation følger den evolutionære tankegang, kommer den helt automatisk til at udvikle sig i den rigtige og gunstige retning.

Om forfatterne:

Solveig Karin Jensen, mag.art.kult.soc. fra KU, ansat som Special Konsulent, Erhvervsakademi Zealand, tlf. 40472992, soje@zealand.dk

Svetlana Drevskich, cand.merc.int fra CBS, ansat som Lektor og koordinator af uddannelsen PBA i innovation og Entreprenørskab, Erhvervsakademi Zealand, tlf. 50762731, svdr@zealand.dk

Litteratur:

- C. Otto Scharmer: TEORI U – Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social Teknologi – presencing, Ankerhus Forlag 2008
- Frédéric Laloux: Reinventing organizations, Direction Books 2017
- Frédéric Laloux: Fremtidens Organisation, Direction Books 2018
- John Mackey: Conscious Capitalism, Harvard Business Review Press, 2014
- Ken Wilber: A brief history of every everything, Shambhala Publication 2017 (2000)
- John P. Kotter: I spidsen for forandringer, Peter Asschenfeldt Nye Forlag 1999 (1997)
- W. Chan Kim/ René Mauborgne: Blue Ocean Strategy, Akademisk Forlag 2015
- Stuart Read et al. Effectual Entrepreneurship, Abell & Bain Ltd. Glasgow, 2017 (2011)
- Stephen Covey: Syv gode vaner – personligt lederskab og livskraft, Gyldensdals Bogklub 2012 (2006)
- Simon Sinek et al. : Find your why', Penguin Business, 2017
- Brian J. Robertson: Holacrazy – The revolution Management System that Abolishes Hierarchy, Bloomberg 2015
- Steen Hildebrandt et al.: Ledelse – hele historien, Systime, 2015
- Steen Hildebrandt et al.: Introduktion til Teori U, Gyldendal Business 2012
- Rose Alba Rosenberg/ Michael Stig Ørbech: Hans Reitzels Forlag, 2019
- Maria Kronquist: Se tigreren i øjnene, Politikens Forlag 2021 & Et glas mælk og en banan – buddhisme i moderne ledelse, Grønningen 1, 2022 (www.Mariekronquist.dk)
- Rikke Topp Vibe-Hastrup: (R)evolution i dit personlige lederskab, e-bog 2015 & Loven om Intuitiv Intelligens, e-bog 2020 (www.Ricketopp.com)

²⁹ Stephen Covey: Syv gode vaner – personligt lederskab og livskraft, Gyldensdals Bogklub 2012 (2006)