

## Det nye ledelsesparadigme: Hvad betyder det i praksis for den moderne virksomhed/organisation?

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

Den moderne verdens kompleksitet er en gammel nyhed, på trods af at det er et relativt nyt fænomen. Som politikere, ledere, medarbejdere og forbrugere i den moderne samfund, skal vi forholde os til rigtig mange udfordringer på én gang - Og der kommer hele tiden nogen nye: finanskrisen, flygtningekrisen, klimakrisen, arbejdsmarkedskrisen, coronakrisen, stresskrisen osv. Der kommer også hele tiden nye værktøjer og løsningsmodeller, som skal hjælpe os med at navigere i disse kriser, men det kan til tider virke uoverskueligt og overvældende at bruge dem i praksis: hvilke modeller/værktøjer skal man benytte og hvorfor, og hvad nu hvis der findes et bedre alternativ? Hvor mange ressourcer kræver det at implementere en løsning og vil det overhovedet løse problemet? Vi bliver mentalt overvældet af al den viden, information og muligheder, som et moderne menneske bliver udsat for. Ud over antallet af de forskellige ting, som vi skal forholde os til, sker det også i et umenneskeligt hastigt tempo.

Hvorfor har det moderne samfund, med vores højtudviklede intellekt og teknologi, svært ved at agere i eller løse nogen af disse problemer effektivt?

Einstein har engang sagt, at hvis man bliver ved med at forsøge at løse et problem ved hjælp af de samme værktøjer igen og igen, vil man opnå det samme resultat hver gang. Vi tillader os at blive inspireret af hans kloge ord og sige, at hvis vi forsøger at løse de ovenstående problemer hver for sig og en ad gangen, bliver vi aldrig færdige med dem i vores livstid. Før at løsningen til problem #1, 2 og 3 er fundet, vil problem 20, 21 og 22 komme på tværs og stoppe vores fremskridt. Med andre ord: vi har ikke tid til at løse ét problem ad gangen og det er umuligt at skille problemer ad, da de fleste af dem er forbundet med hinanden og ofte medfører negative konsekvenser. Alt tyder på, at kompleksiteten kræver en mere holistisk tilgang til løsningen, som indebærer en ny tilgang til ledelse, og muligvis også helt ny struktur for hvordan vi organiserer os som samfund.

Ovenstående problematik har de seneste 2 år inspireret os i at forske om hvorvidt det moderne samfund udbedrer sine problemer ved endnu et væld af nye løsningsmodeller, som konkurrerer med hinanden, eller om hvorvidt man bør sadle om til et paradigmeskift. I begyndelsen af vores forskningsprojekt ville vi undersøge hvorvidt det nye (innovation) ledelses paradigme allerede ved at indtræde på scenen. En række forskere og teoretikers resultater bekræfter denne antagelse<sup>1</sup>. (For mere info læs vores andet artikel: "Paradigmeskift - Nye former for ledelse og organisering af arbejdet?"). Gennem vores forskningsproces har vi bl.a. erfaret, at paradigmeskift ikke sker fra den ene dag til den anden og ofte foregår i små eller store ryk, samt stiller store krav til forandringsparathed hos de involverede parter. Og om vi vil det eller ej, bliver vi alle sammen stille og roligt tvunget til en omstilling på grund af de omstændigheder, som indtræffer i verdenen på nuværende tidspunkt.

Ovenstående erkendelse var med til at definere vores yderligere forskningsfokus, hvor vi ønskede at undersøge hvad det nye paradigme indebærer og hvordan det påvirker innovationsledelse i virksomheder og organisationer.

---

<sup>1</sup> S.K. Jensen & S. Drevskich, Paradigmeskift - Nye former for ledelse og organisering af arbejdet?, Artikel, 2022. kan findes på [www.eaviden.dk](http://www.eaviden.dk)

Med inspiration i F. Laloux, har vi valgt at kalde den nye paradigme 'det blågrønne ledelsesparadigme'. Ifølge Laloux, udspilles det nye paradigme organisationsmæssigt gennem 3 vigtige gennembrud, som stiller nye krav til ledelsen og organisationen. Disse tre gennembrud styrker hinanden. Det betyder, at der er ikke behov for at fokusere på dem alle tre samtidig. Ved at implementere en af dem, kommer de to andre automatisk i spil. De tre gennembrud er følgende:

- **Selvledelse** – Uddelegering af beslutningsmuligheder på en ny måde: Beslutninger er ikke længere centraliserede. Selvledelse bidrager til motivation, ansvar og engagement i hele organisationen.
- **Helhed** – Blågrønne 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 gøre det mere meningsfuldt at være på arbejdet. På samme måde kan selve organisationen forvandle sig fra at være en maskine til en ny fleksibel og flydende "helhed". Helhed har også fokus på, at vi er alle sammen er et/fællesskab med vind-vind mentalitet, samt eliminerer opdeling i 'os og dem', konkurrence og tab-vind mentalitet.
- **Evolutionært formål** - Organisationer har sin egen fornemmelse for retning, som er værdibaseret og ikke afhængig af konkurrence eller sammenligninger med andre (se helhed). Behov for at kontrollere fremtiden bliver hermed mindre, da organisationen er mere lydør i forhold til egne udviklingsønsker og behov i overensstemmelse med sine værdier.

En af de vigtigste konklusioner fra vores undersøgelse peger på, at ved at tilegne os tankegangen fra den blågrønne ledelses- og organisationsparadigme, skaber vi automatisk en vedvarende kultur af innovation i vores organisation, som tjener vores evolutionære formål. Den kræver ikke en separat strategi eller tilpasninger, da den bliver en integreret del af alt hvad vi gør. Dette betyder bl.a. at i stedet for at tænke på udvikling af de specifikke innovative kompetencer, skal vi "blot" omdanne vores organisation til en blågrøn organisation.

Dette er naturligvis lettere sagt end gjort. Vi har derfor udledt følgende retningslinjer omhandlende innovationsledelse og udvikling/forandringsledelse (du kan læse mere om hvordan vi er nået frem til nedenstående i vores andet artikel):

- **Selvledelse** betyder, at innovation og forandringsledelse er ikke en centraliseret strategisk opgave, men er uddelegeret til alle i organisationen. Som medarbejder kan man f.eks. stole på, at ens kreativitet er værdsat og har betydning. Der skabes plads til at de personlige evner til innovation udfoldes og dyrkes, og man få lov til at implementere, prøve af og FEJLE uden at være bange for konsekvenser. Næste princip "helhed" tillader, at denne proces finder sted uden besvær.
- **Helhed** betyder, at innovation og forandring skal ikke betragtes som en isoleret aktivitet, der sker hver fredag fra 9 til 15. Den blågrønne tilgang til ledelse er i sig selv innovativ: den er flydende, inkluderende og forandrende. Dvs. innovation og forandring skal ikke presses ud eller påduttet oppefra. Den sker automatisk. Dette kræver også at man kontinuerligt reflekterer over den fælles læring, og her har lederen også en vigtig rolle.
- Innovation skal kobles på **det evolutionære formål**, som organisationen har. Vi behøver faktisk ikke at adskille innovation fra evolution, da de går hånd i hånd med hinanden. Dvs. 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.

Gennem flere praktiske forsøg i vores projekt, har vi testet ovenstående 3 principper og retningslinjer, som kunne være brugbare i organisationens overgang til det nye paradigme og skabelsen af en ny kultur.

Det har ikke være muligt at skabe en vedvarende gennemgribende forandring i en organisation på den korte tid, som projektet har varet. Der var dog tilstrækkelig tid til at teste hvilken virkning det nye paradigmes tankegang har på konkrete situationer og problemstillinger i organisationen, hvor den er blevet anvendt.

I denne artikel, vil vi give et eksempel på den mest succesfulde case i vores undersøgelse. I casen belyses det hvordan tankegangen er testet i en specifik situation og hvilke resultater det har skabt.

Facilitering af en udviklingsproces af en mindre afdeling i en større organisation.

Vi har fået mulighed til at facilitere en udviklingsproces af et mindre team/afdeling bestående af 9 medarbejdere og en leder. Afdelingen havde for nyligt mistet en stor del af sit eksistensgrundlag (en brændende platform) og skulle udvikle flere nye produkter og tilbud til deres kunder/brugere, for at 'overleve'. Her var ambitionen at skabe et selvledende team, herunder øge motivation og inddragelse af medarbejderne i udviklingsprocessen. Det skal bemærkes, at afdelingen var præget af opdeling i små siloer af 2-4 medarbejdere med hver sit fagområde, hvor samarbejdet mellem de enkelte siloer var sjældent og trægt. Selve siloerne var også præget af gamle stive roller og årelange konflikter. Lederen har i flere år forsøgt at samle teamet og gøre alle glade, men har ikke rigtig lykket, og det har gjort, at hun var konstant bagud med opgaverne og manglede opbakning fra teamet.

Processen varede 7 måneder, hvor vi har mødtes med gruppen over 3 heldags workshops, samt en række møder med lederen af teamet og 3 andre medarbejdere, som udgjorde projektets styregruppe i den periode.

Formålet med det første workshop var at italesætte den brændende platform, brainstorme over mulige strategiske scenarier i fællesskabet samt introducere afdelingen for ideen om selvledende teams. De efterfølgende workshop tog udgangspunkt i det, som var opnået/besluttet på den forrige workshop, så de har fungeret, som perler på en snor, samt været sammenhængende, fremdriftsorienterede og inddragende.

Workshoppen var opbygget og faciliteret med inspiration fra de 3 principper i blågrønledelses paradigme. Vi tog udgangspunkt i princippet "helhed", som ifølge vores hypotese automatisk ville sikre 2 andre principper: selvledelse og det evolutionære formål. Dette skete igennem inddragelse og aktivering af deltagerne ved introduktion af det "fælles" problem (vi er alle sammen i den samme båd) og den fælles løsning (vi finder en løsning, som bliver vind-vind for alle i gruppen). Dette lykkedes ved at tage udgangspunkt i de individuelle styrker, præferencer og motivation af hver enkel deltager, og deres aktive bidrag til fællesskabet ved de ressourcer de er i besiddelse af. Hvert medlem af gruppen blev hørt og fik indflydelse, samt blev styrket af kollegaernes opbakning gennem anerkendelse af de ressourcer, de bidrog med.

Alle medarbejdere var inddraget i den strategiske proces, som tidligere var forbeholdt ledelsen bag de lukkede døre, og ad den vej har man hurtigt fundet en vedvarende løsningsmodel for den fremtidige udvikling af teamet. Vores hypotese har vist sig at være rigtig: deltagerne blev åbne for at afprøve selvledelse (de fik en kort introduktion til principper bag det, samt faldgruber og udfordringer) og allerede efter workshop 2 gik de i gang med at arbejde i små udviklingsgrupper som havde fokus på forskellige delelementer af en fælles løsning. Deltagelsesfrekvensen i udviklingsgrupperne var højere end ved almindelige møder og effekten var langt større; På baggrund af den høje motivation, lykkedes det at undgå

lange diskussioner og magtkampe – alle var fælles om målet, og fokus var på at løse problemet i fællesskab og hurtigst muligt effektuerede beslutninger.

Allerede efter den første workshop kunne man begynde at mærke en forandring: stemning af frygt og utilfredshed blev skiftet ud med håb og lysten til at skabe og forandre. Relationer i gruppen blev tættere og mere tillidsfulde. Samarbejde på tværs af siloer blomstrede med overraskende tempo. Gamle roller begyndte at ændre sig, og medarbejdere kunne nu tale åbent og konstruktivt om samarbejdet, konflikter og fremtidige projekter. Lederen fik mere positiv respons fra medarbejderne og fik lang større opbakning fra dem end tidligere, som har givet hende større overskud til at blive en dygtigere leder.

Der var kommet følgende interessante observationer i denne proces:

- Forandring kan sagtens påbegyndes et sted i organisationen og lykkes uden at den vælter hele organisation omkuld på en gang, eller virker truende og overvældende.
- Selv gamle og forstenede systemer kan ændres, når deltagerne bliver inddraget, får indflydelse og kan se mening med processen.
- Når magtkampe ophører, står gruppen meget stærkere og er i stand til at finde effektive løsninger til problemet.
- Gruppen kan selv justere tempo, handlekraft, uddelegering og hermed frigøre masser af tid for ledelsen, som nu kan fokusere på at styrke medarbejdere og skabe de bedste mulige rammer for udvikling og drift
- Principperne er simple, de virker og det ene forstærker det andet og det tredje (de tre principper er de tidligere omtalt: selvledelse, helhed og det evolutionære formål)

### Projektets konklusioner og nye perspektiver

Det ovenstående eksempel og de øvrige 3 praktiske cases, som vi har arbejdet med i projektet, har resulteret i 3 andre interessante konklusioner i forhold til ledelse, organisationens struktur og individets samt kollektivets selvforståelse:

Den første handler om, at ved implementering af den blågrønne tankegang, får lederen og ledelse pludselig **en hel ny rolle**. I stedet for at bruge energi på at kontrollere og sikre, at en bestemt strategi og regler ovenfra overholdes og implementeres, skal lederen sørge for at skabe rammer, hvor medarbejderne selv definerer og udfører strategi og regler, som bidrager til det fælles mål, baseret på fælles værdier. Lederen bliver til en inspirator, facilitator og teamets repræsentant i forhold til omverden. Lederen skal sørge for at "hold the space" for medarbejderne, hjælpe dem med at opnå deres fulde potentiale og sikre en "fair proces"<sup>2</sup> i processen. Denne ledelsesrolle beskrives ofte som en svært opnåelig ideal i den moderne ledelses litteratur, hvor der tit bliver foreslået, at man starter forandring med sig selv, som leder, og derefter forandrer organisationen og medarbejderen. Vores erfaring med ovenstående principper viser, at når lederen påbegynder processen enten med at etablere selvledelse, en mere holistisk tilgang til ledelse eller formulering af det evolutionære mål, bliver vedkommende automatisk forandret (for ellers kan man ikke være i processen). Dog er det ikke altid lige til og der kan sagtens opstå udfordringer i processen. Hvis processen bliver for truende i forhold til lederens selvforståelse, har vi bl.a. erfaret, at vedkommende kan vælge at stoppe processen for at undgå den indre og ydre transformation, som kan virke skræmmende og uoverskuelig. Det vil være interessant at se om processen på sigt alligevel vil have en effekt på den nævnte

---

<sup>2</sup> W.Chan Kim &Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Akademisk Forlag Business, 2015,

leder, og hvorvidt hun vil forandre sin holdning med tiden. Vores observationer indikerer, at en leder er mere omstillingsparat, når vedkommende befinder sig på en brændende platform. Befinder man sig midlertidigt i "de stille vande", kan der være mindre motivation til at ændre på noget. Dog vil de tidligere nævnte globale (og lokale) forandringer give os alle en brændende platform, så alle er nødt til at forandre perspektiv og handlemåder i det moderne samfund.

Den anden konklusion handler om **strukturen i organisation**, som ligeledes forandrer sig, når man begynder at arbejde på en ny måde. Den nye mentalitet skaber, eksempelvis, en ny opfattelse af ledelses- og/eller medarbejder roller, som stiller krav til nye strukturelle former. Det er vigtigt at påpege, at det blågrønne ledelsesparadigme ikke handler om at frigøre organisationen fra de gamle rammer, regler og struktur, men om at lade det bare udvikle sig frit derfra. Den succesfulde overgang til det nye paradigme kræver netop en ny og stabil struktur, som vil understøtte processen både i overgangsfasen og fremadrettet, der samtidig kan kobles til og fungerer sammen med den eksisterende organisation (brobygning). Det kan, for eksempel, være ændringer i mødekultur, erstatning af siloer med dynamiske arbejdsgrupper, som opstår og opløses efter behov, ny rollefordeling med klar definition af hver enkelt medlems bidrag eller fælles bidrag til samarbejds- og kommunikationsstrategier, beslutningsprocesser, sparring, osv.

Den sidste konklusion handler om at hvordan **individets og den kollektive selvforståelse** ændrer sig i processen. På det personlige/individuelle plan kræver processen at man skaber bevidsthed om sin rolle i organisation, sin motivation, "sit WHY"<sup>3</sup> og sit end-game (målsætning) i forhold til job/virksomhed. Derudover skabes der bevidsthed om hvorvidt de værdier, som man har personligt, og værdier, som ens virksomhed/organisation har, stemmer overens eller kan komme til at stemme overens. Dette kan resultere i, at man forlader organisationen, når en uoverensstemmelse står klart, som det er sket for en leder i en af vores cases. Omvendt kan det være med til at øge ens engagement og motivation, og styrke ens position i virksomheden og organisationen som helhed.

På det kollektive plan hjælper processen til at skabe en gensidig forståelse for andres kollegaers "why", man bliver åben for at lytte til andre, får selv taletid og ytring af værdier mødes med respekt. Det gør processen med at skabe synergi og vind-vind løsninger lettere.

Den nye bevidsthed og de første spæde erfaringer med det nye paradigme, skal man selvfølgelig værne om og blive ved med at sikre forankring af de nye tiltag i hverdagen. Det handler om små baby steps, som er klare og tydelige for alle, og som bliver omtalt og legitimeret af hele teamet. Med andre ord skal man "committe sig til" processen, som det blev udtrykt af en af deltagerne på den sidste workshop i vores første case.

I forbindelse med vores undersøgelse blev det klart for os, at bevidstgørelse af vores formål, handlinger og motiver er absolut det vigtigste skridt i forhold til et paradigmeskift, som kan gøre både vores arbejdsliv og privatliv mere meningsfuldt, produktivt og bæredygtigt. Vi mener, at det lykkedes os at bidrage med nye perspektiver og praktiske principper, som både kan bringes i praktisk spil af ledere i virksomhederne, og anvendes i uddannelse af fremtidige ledere. Disse principper er følgende:

Vi mener, at det lykkedes os at bidrage med nye perspektiver og praktiske principper, som både kan bringes i praktisk spil af ledere i virksomhederne, og anvendes i uddannelse af fremtidige ledere. Disse principper er følgende:

---

<sup>3</sup> Begrebet "Why" stammer fra entreprenørens Simon Sinek's bog "Find Your Why", Penguin Business, 2019

På det personlige/individuelle plan (udgangspunkt):

- Skab bevidsthed om dig selv, din rolle i organisation, din motivation "din WHY" og din end-game i forhold til dit job/virksomhed
- Skab bevidsthed om de værdier, som du har personlig og værdier, som din virksomhed/organisation har. Skab bevidsthed om hvordan de bliver kommunikeret ud til dine medarbejder og kollegaer, og om der er et match mellem disse værdier og til din "why" (hvorfor) og endgame (målsætning)

På det organisatoriske/kollektive plan:

- Skab forståelse for dine kollegaers og medarbejdernes "why" i din organisation. Lyt vi til hindanden. Skab bevidsthed om hvad kan vi gøre for at øge forståelsen for hinanden og for at blive bedre til at lytte
- Skab klarhed og tilgængelig kommunikation af fælles mål, endgame, værdier, means (ressourcer, midler)<sup>4</sup>. Sørg få, at de er baserede på "vind-vind" principperne.
- Bliv bevidst om ovenstående i din hverdag/din organisations hverdag og ikke kun på strategi seminarer og workshop, Definer små skridt, som er nødvendige for hele teamet samt personligt til at ændre uhensigtsmæssige mønstre, som hæmmer udvikling i hverdagen
- Skab fælles strategi for at holder fast i de gode intentioner, beskrevet i ovenstående, og gør dem til en kollektiv vane.

Hvis ovenstående har vækket din interesse, kontakt undertegnede for at høre mere om hvordan du kan omstille din virksomhed/team og din ledelsesstil/samarbejdsstil, så den bliver mere levedygtig i tråd med det nye paradigme.

Om forfatterne:

Solveig Karin Jensen, mag.art.kult.soc. fra KU, ansat som Special Konsulent, Erhvervsakademi Zealand, tlf. 40472992, [soje@zealand.dk](mailto: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](mailto:svdr@zealand.dk)

---

<sup>4</sup> Stuart Read m.fl, Effectual Entrepreneurship. 2nd edition, Routledge, 2017