

ER VI PÅ VIPPEN TIL ET NYT LEDELSES- PARADIGME?

Ledelseskongressen

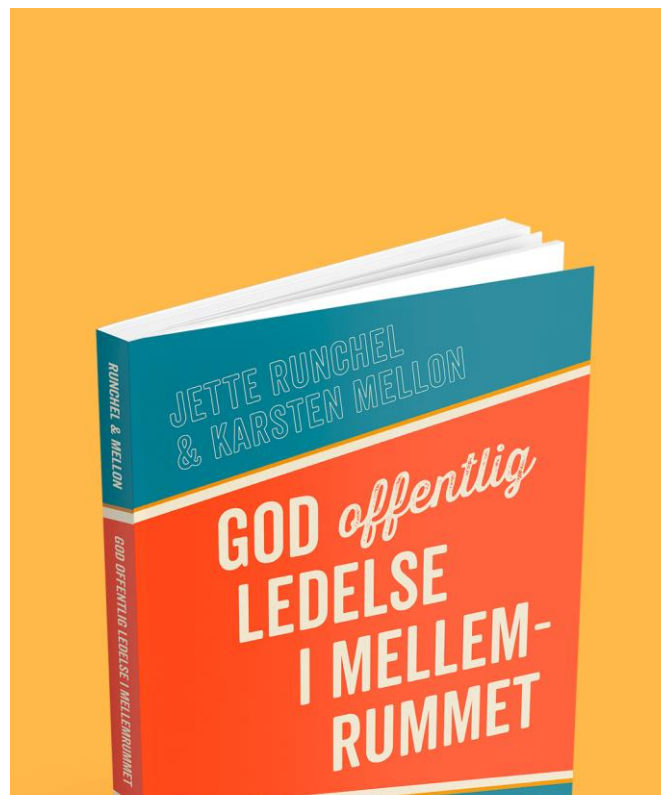
ODEON ODENSE

Karsten Mellon, ph.d. - kontakt: k@mellon.dk

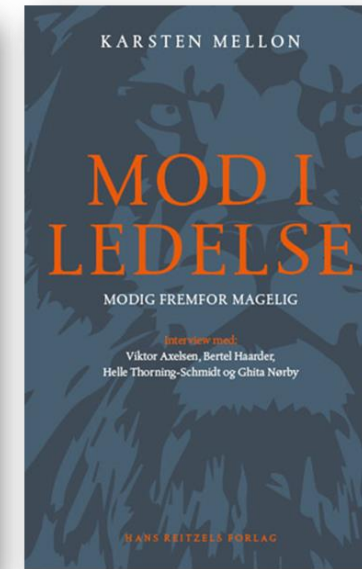
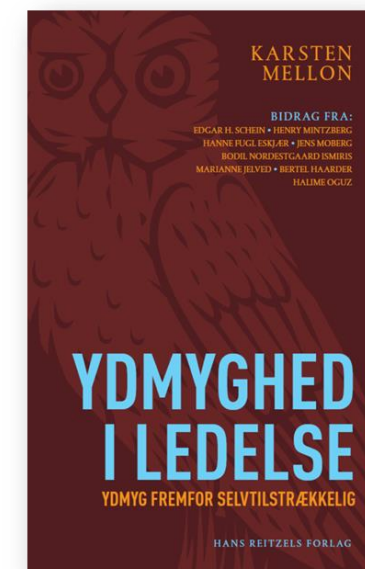
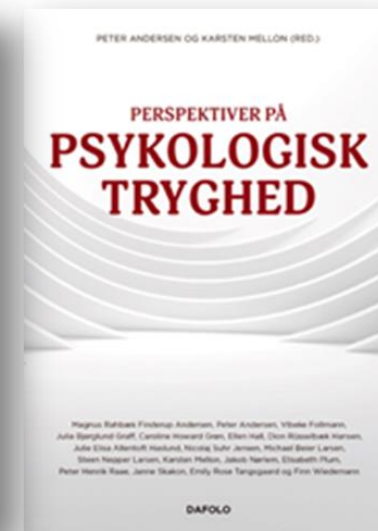
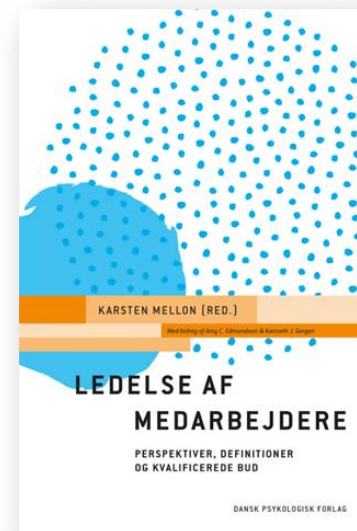
21. november 2023

Karsten Mellon

- Ledelsesforsker, ph.d.
- Underviser på Diplom- og Masteruddannelser.
- Ekstern lektor i ledelse (AAU og SDU).
- Forfatter til ledelsesbøger.



20% rabatkode: MEL20



Undersøgelse:

Flertallet af ledere vurderer deres egen udøvelse af ledelse som værende bedre end gennemsnittet.



Ledelse gør en forskel

Ordbogen: "[...] at det man gør noget ved bliver anderledes end det ellers villet have været."

Ledelse er vigtigt ift. de store forandringer og udfordringer vi ser forude (Western, 2019).

Ledelseskommissionen (2018):
"Kvaliteten af ledelse er afgørende for, hvor godt opgaverne bliver løst."

Operationssygeplejersker:

"Situationer, hvor ledelse er af afgørende betydning, finder sted hver eneste dag i vores operationsstue. Hvis du har arbejdet med effektive ledere, vil du vide, at

de gør forskellen mellem en succesfuld løsning af problemet og så forvirring og kaos."



Lederskab gør en forskel

Professor Mats Alvesson:

Det er "hævet over enhver tvivl, at lederskab ofte gør en forskel.

Visionært og inspirerende lederskab kan skabe **formål og en højere mening."**

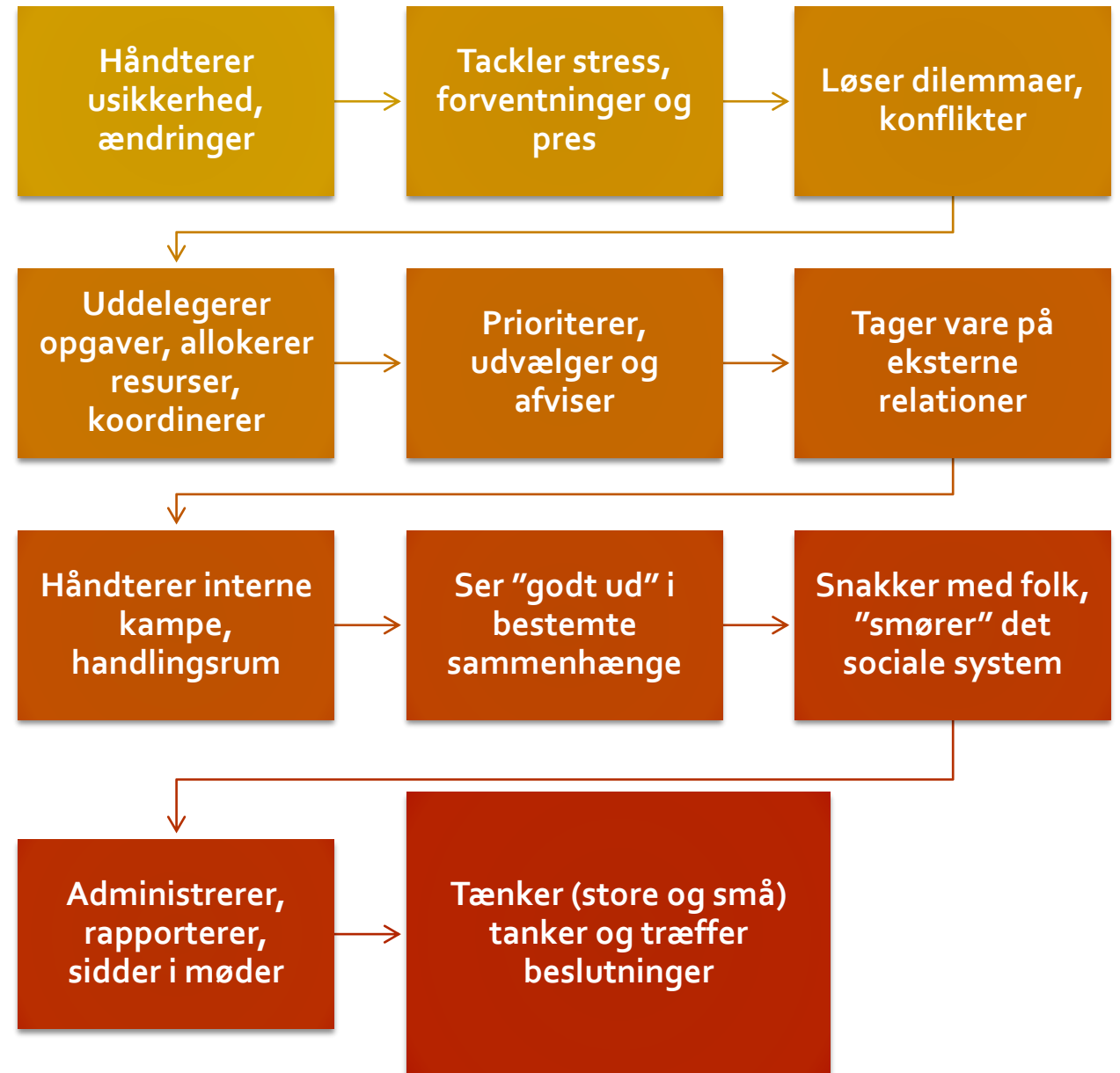
Hvad laver lederne?



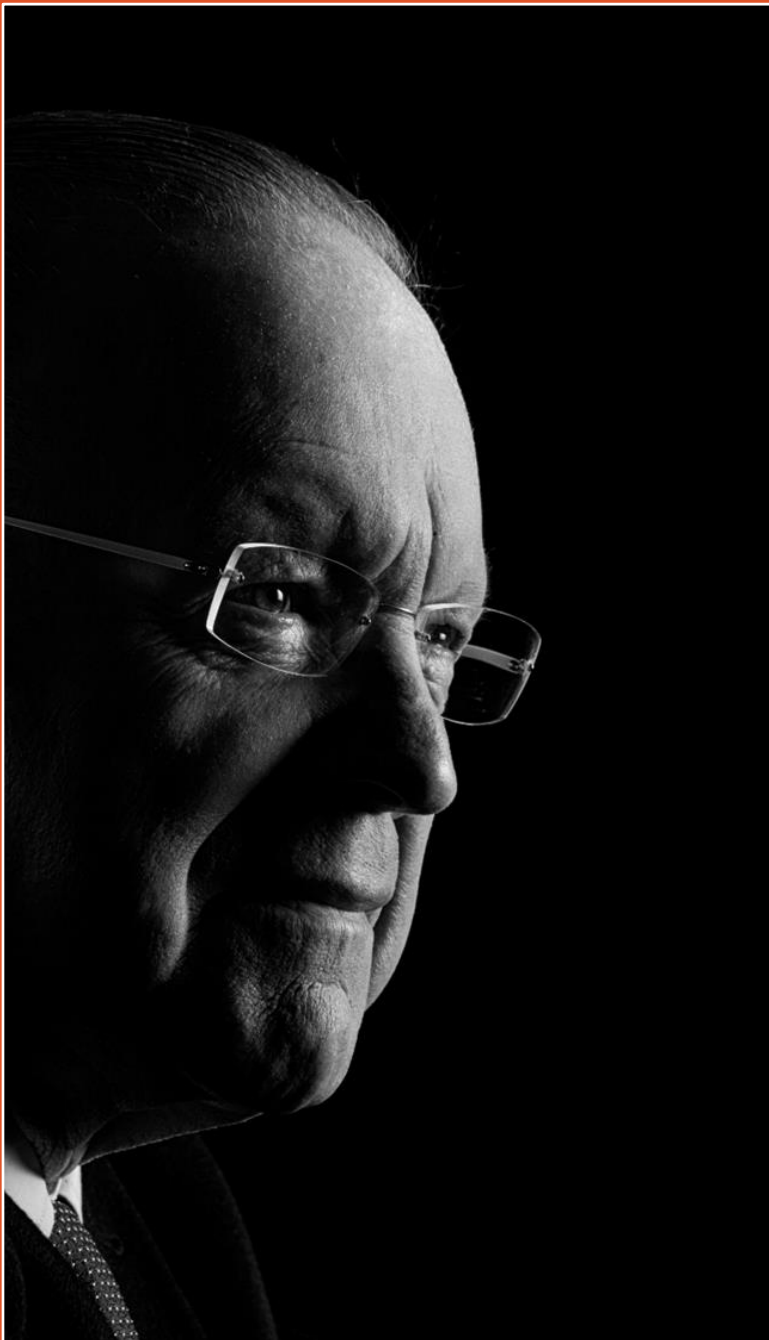
Aktuelt
følgeforskningsprojekt



Ledere laver mere end
de selv er klar over



HVAD ER LEDELSE?



Hvad er ledelse?

“Efter at have arbejdet med ledelse i rigtig mange år, ved vi **ikke**, hvad ledelse er. [...]. Vi kan **ikke** sige, hvad ledelse er særlig præcist.”

“Ledelse er noget uhyre kompliceret, som det er vanskeligt at sige noget generelt om.”

Professor emeritus Steen Hildebrandt, 2020; 2021.

Hvad er ledelse?

Der er ikke konsensus om:

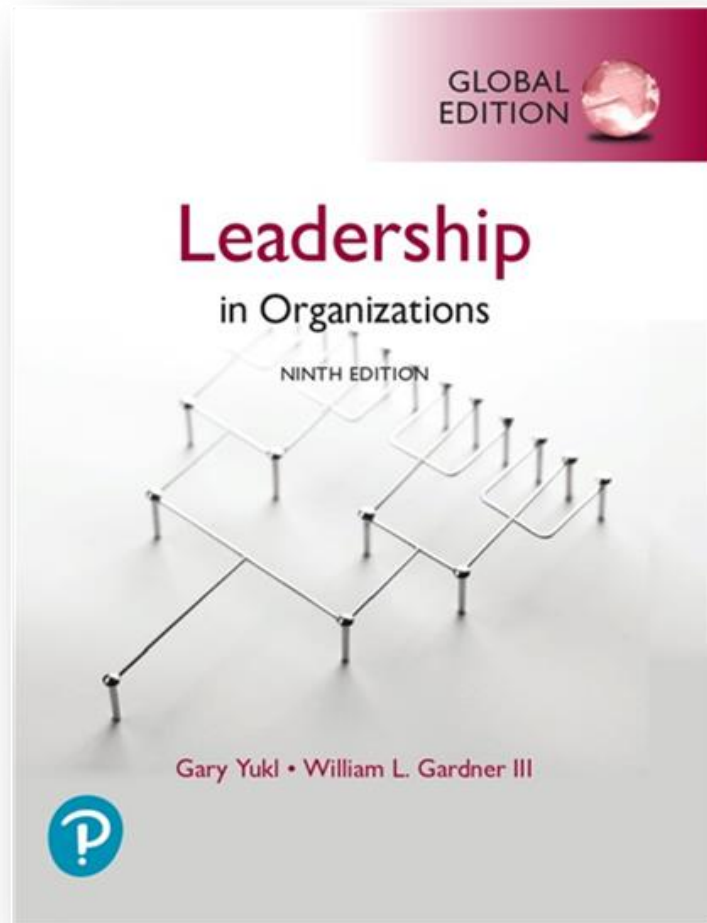
- Hvad ledelse er
- Hvordan ledelse læres
- Hvilken effekt ledelse har
- Hvordan ledelse måles

Historisk: Fra generisk til kontekstuel opfattelse

**Ledelse er det lederen gør
(en rolle) ELLER**

**Ledelse er noget alle gør
(en social proces)**

Hver forklaringsmodel har sine antagelser om ledelsens natur, processer og effekter.



En overordnet ledelsesdefinition

De fleste definitioner af ledelse afspejler den antagelse, at det indebærer en

proces, hvorved der øves bevidst indflydelse på andre mennesker

Politisk, strategisk, visions-, taktisk, militær, demokratisk, pædagogisk, uddannelses-, organisatorisk, top-, mellem-, operationel, systemisk, værdibaseret, autokratisk, kommanderende, transparent, anerkendende, psykodynamisk, visions-, tillidsbaseret, autoritær, autentisk, agil, distribueret, affektiv, dilemma-, paradoks-, mental-, primadonna-, vidensbaseret-, god nok-, forandrings-, menings-, fokus-, førings-, transformativ, transformations-, transaktions-, delt, laissez faire-, samvirkende, samskabelses-, team-, livs-, relationel, politi-, selv-, med-, kommando- og kontrol, frygtløs, livsfarlig, kritisk, modig, musisk, karismatisk, kompleksitets-, faglig, situationsbestemt, robust, mindsetbaseret, global, tjenende, machiavelli-, kærligheds-, datainformeret, lærings-, krise-, disruption-, innovations-, konsekvens-, legende, nærheds-, kreativ, legitim, coachende, frivillig, projekt-, affilierende, mangfoldigheds- og kontraktbaseret, styrkebaseret, ydmyg, robust, reflektiv, regenerativ, nærværs-, bæredygtig, automotiv, robot-, seismografisk, hjerneevenlig, resonans-, velfærds-, regenerativ, nike-, colgate-, måge-, champignon-, trofæ-, shakespeare-, moes- og star wars-, dingle-, langsom [og mange flere]...

En ny ledelses-æra, igen-igen?



Max Weber, sociologen:
Den moderne verden har brudt med fortiden.



Herefter endeløse bud på "en ny æra/paradigme"
(professor Chris Grey, 2022).



Men de "nye" tilgange har ikke sluppet de
klassiske rødder.

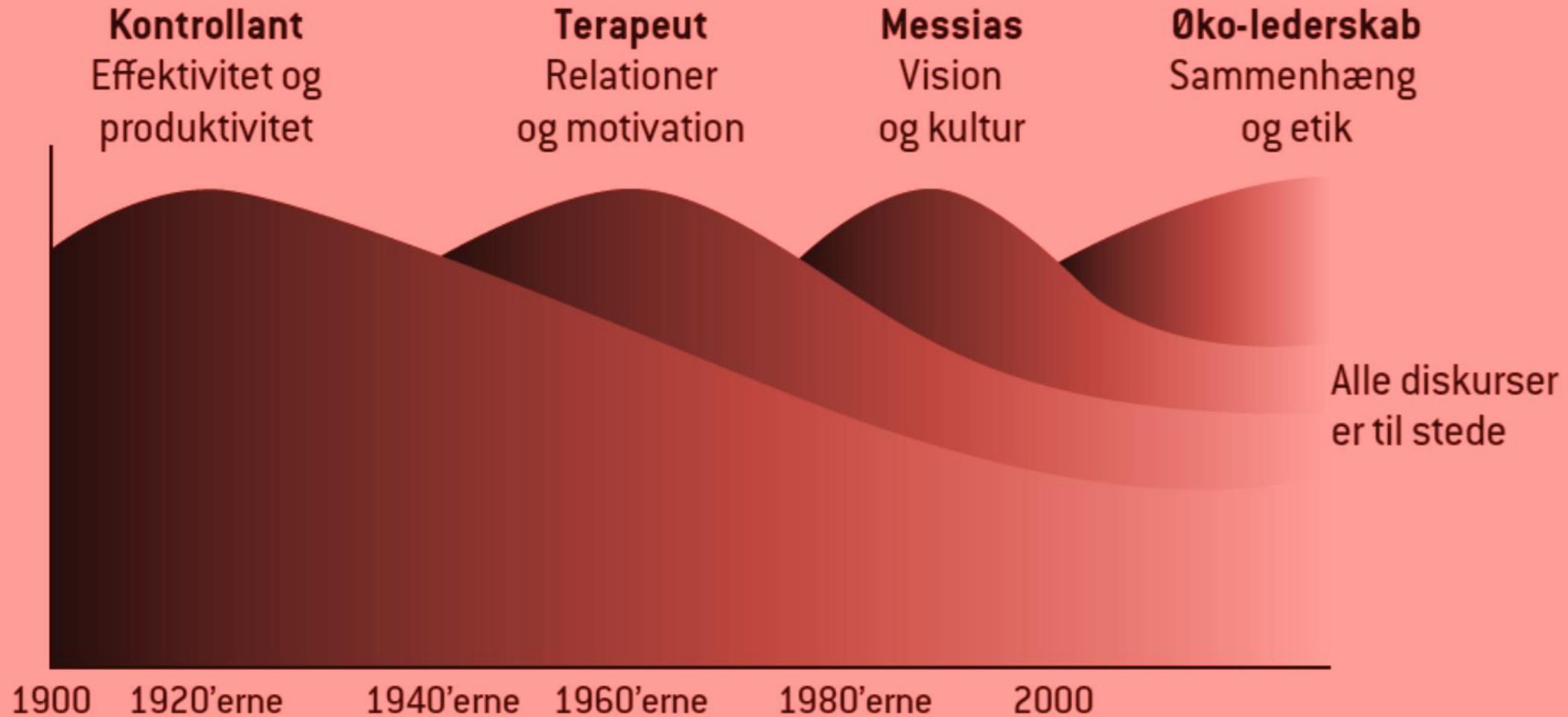
Ingen afviser forandringer, men ligefrem en ny æra/paradigme?

- **Professor Chris Grey:** At benævne nutidige fænomener som **hidtil usete forandringer** og en **ny æra/paradigme** har altid været der.
- **En ny æra?** Hvilken dimension af forandring taler vi om? Og forandring for hvem? Og hvad med ledelse?

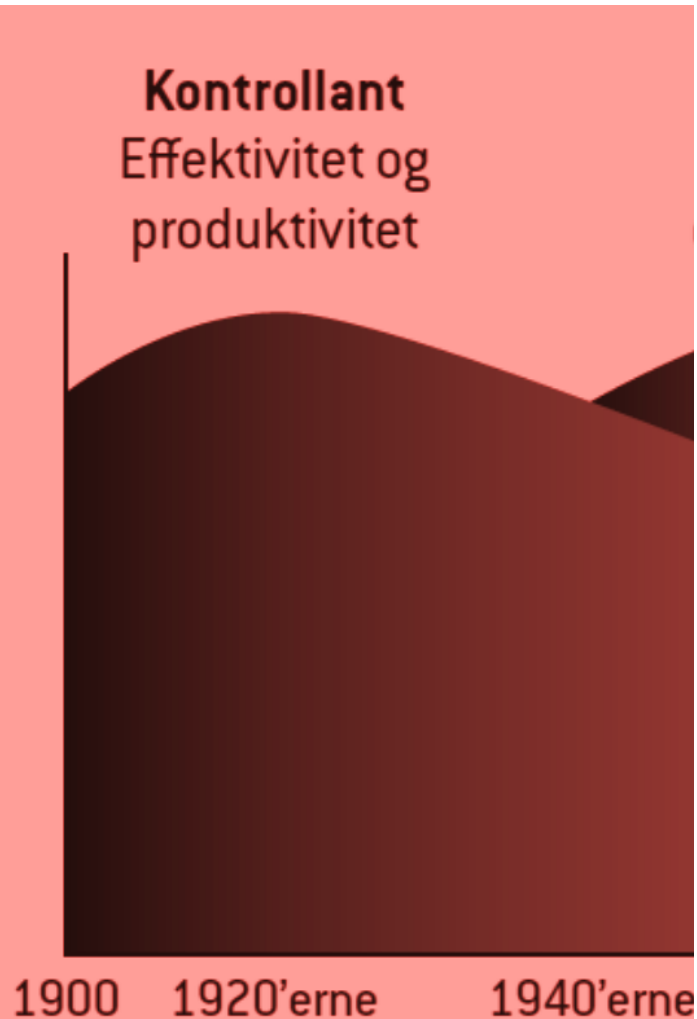


Carnall i 2014: "Vil nogle mentere for vi ikke lever i verden med hastige, uoverensstemmende og simultane forandringer [...] vi lever i en æra med dramatiske forandringer."

Fire historiske ledelsesbølger

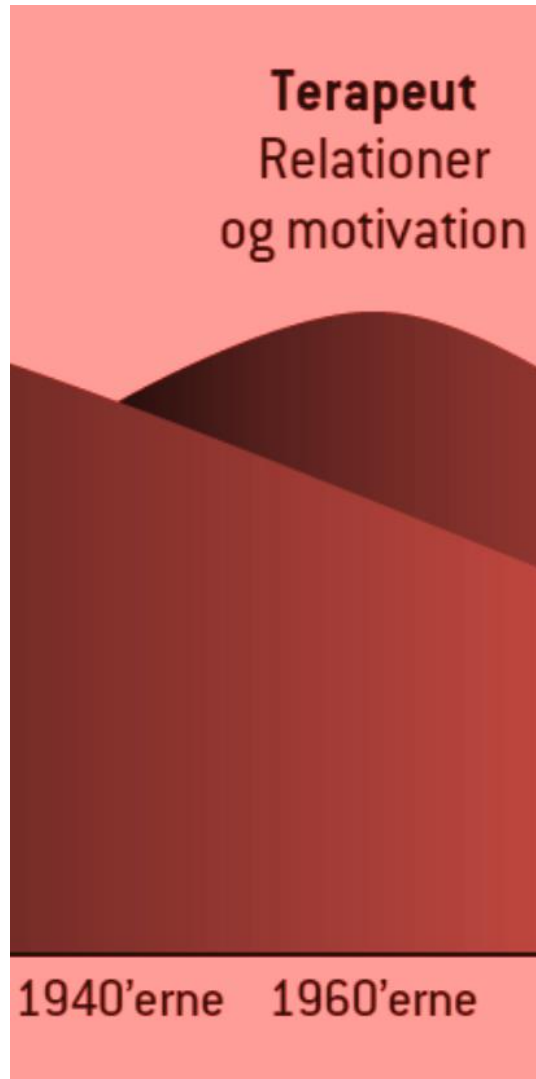


Fire historiske ledelsesbølger



- Scientific Management: Organisationen fungerer som en maskine.
- Medarbejderne er et hjul i maskineriet.
- **Lederens fokus:** At maksimere produktiviteten, adfærdsregulerende.
- **I dag:** LEAN, NPM, optimering, kontrolsystemer.

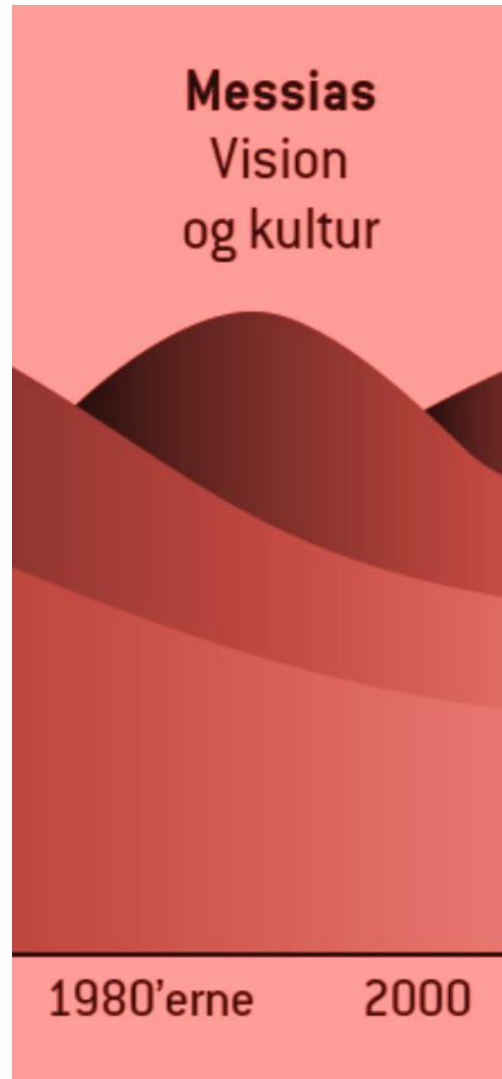
Fire historiske ledelsesbølger



- Medarbejderne kan motiveres.
- Personlig vækst og organisatorisk vækst.
- Kontingensteori – mange veje.
- **Lederens fokus:** Medarbejdernes motivation ift. produktivitet.
- **I dag:** HR; personlig udvikling, motivation, trivsel.

Fire historiske ledelsesbølger

- Lederen i front - tillid og følgeskab.
- Skabe mening og følelse af tilhør.
- Lederen står i spidsen for kulturen – (fælleshed).
- **Lederens fokus:** Skal sørge for følgeskab; rollemodel.
- **I dag:** Lederens ledelsesgrundlag, fortællinger, sund kultur, teams.

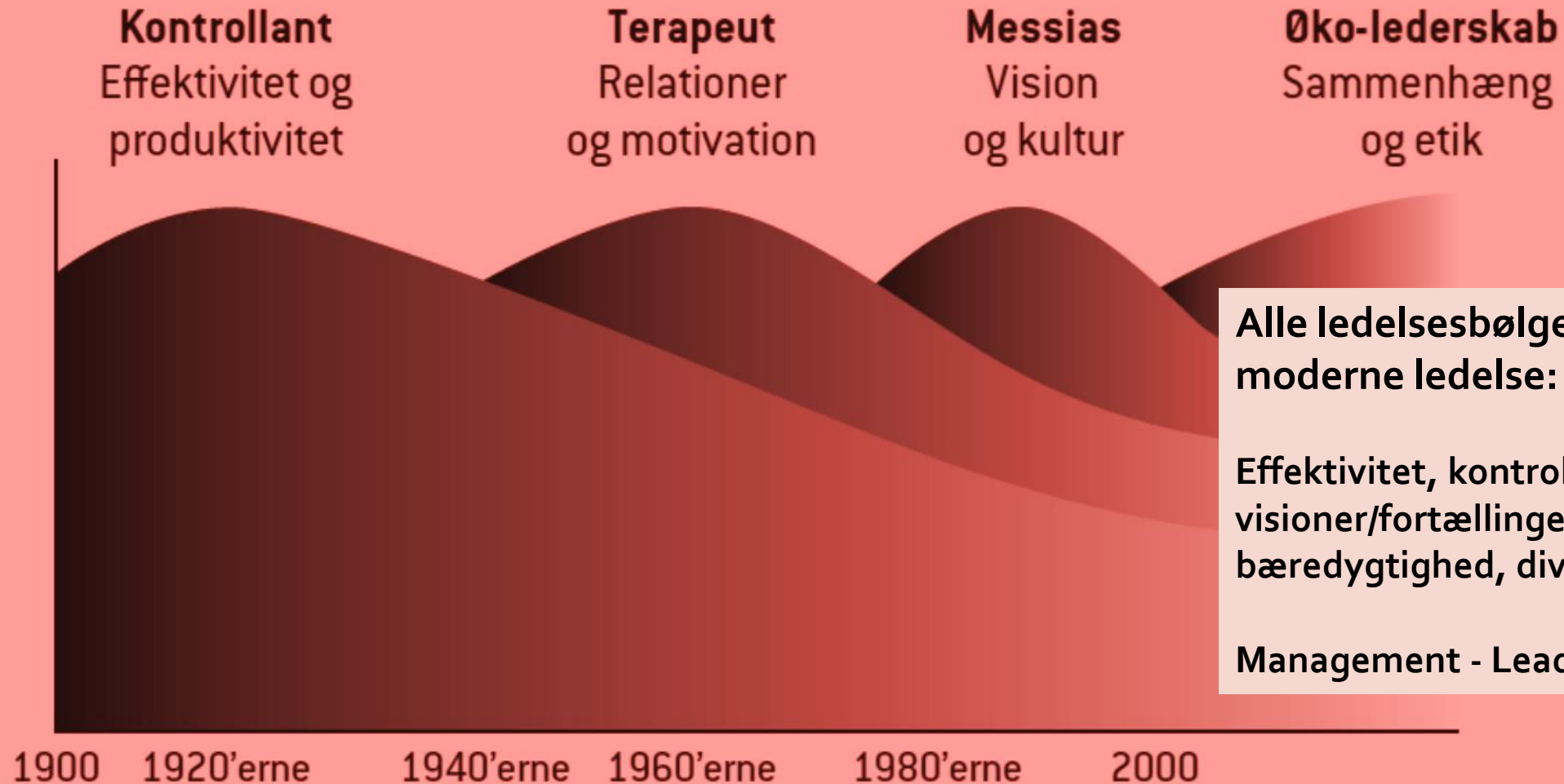


Fire historiske ledelsesbølger

- Organisationen er et øko-system indenfor andre økosystemer.
- Lederen ser indad (netværk) og udad (større økosystem; det sociale, teknologi).
- **Lederens fokus:** Facilitering af systemet, netværk, dialog og feedback.
- **I dag:** Etik, fokus på bæredygtig ledelse, det regenerative blik og distribueret ledelse/selvledelse, resonans mv.



Fire historiske ledelsesbølger



Alle ledelsesbølgerne er til stede i moderne ledelse:

Effektivitet, kontrol, HR, motivation, visioner/fortællinger, netværk, bæredygtighed, diversitet, etik...

Management - Leadership

Begreber flyver om ørene på os...

- **Vilde problemer ("Wicked Problems"):**

- Ikke nyt: Komplicerede problemer, kompleksitet og paradokser.
- Et begreb fra 1969 og 1973, byplanlæggerne Rittel og Webber, senere Krogstrup, 1997, og Sigge Winther (2023).
- Vilde løsninger?; vild ledelse? vs. tænkksomhed, langsommelighed (Rektor og professor Lene Tanggaard).

- **Kommende bog: "Perspektiver på vilde problemer" (Dafolo, 2024):**

- I den kommunale praksis:
- Tal om "emergerende begrebers potentiale og faldgruber, og anvend dem mere selektivt"
- (Eik Møller, kommunaldirektør og fmd. for Kommunaldirektørforeningen).

Begreber flyver om ørene på os...

- **Psykologisk tryghed ("Psychological Safety"):**

- Ikke nyt: Psykologiens genstandsfelt; menneskers følelser... tillid, tryghed mv.
- Et begreb fra 1965, Schein og Bennis, senere Edmondson (i dansk antologi).
- Handler om læring, teaming ift. opgaveløsningen ('not nice, hard talk').
- Risiko for udvanding, simplificering.

- **Antologien: "Perspektiver på psykologisk tryghed" (Dafolo, 2023):**

- Begrebet i brug ift. danske skoler, hospitaler.
- Kritiske perspektiver på konceptet.
- Ydmyghed som forudsætning for arbejdet med psykologisk tryghed.

Er vi på vippen til et nyt ledelsesparadigme?

JA/MÅSKE

- Menneskehedens vilkår er under forandring, men et nyt ledelsesparadigme? Måske.
- Tendenser – mange idealer for fremtidens behov: Øko-ledelse, bæredygtig forvalterskab og regenerativ ledelse.
- På vej mod øko-ledelse 2.o.: Øget inddragelse og samarbejde, og derefter???

NEJ

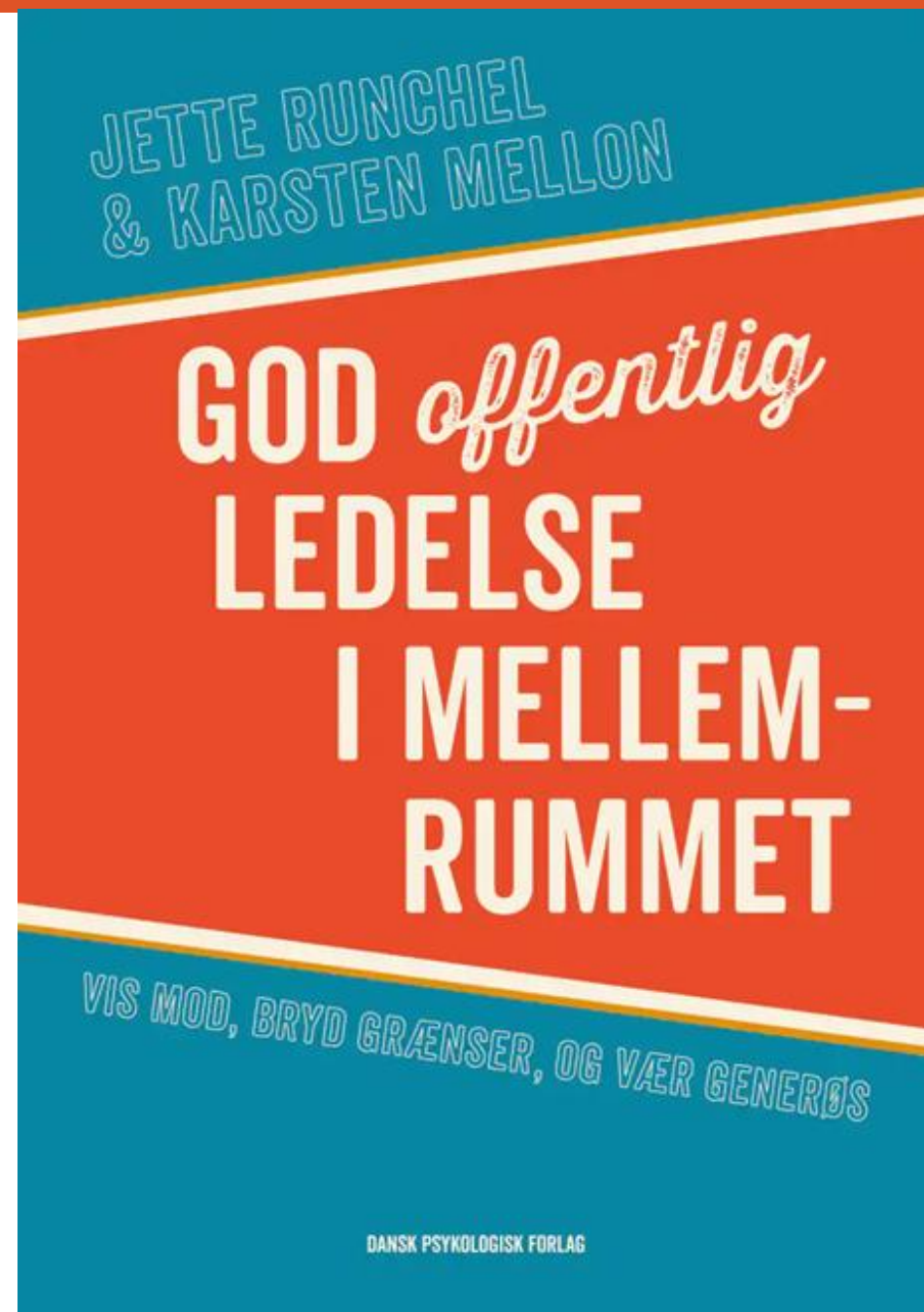
- Ifølge prof. Simon Western er vi **midt** i øko-lederskabets forandringsbølge.
- Chris Grey, prof.: Intet tyder på et skift ind i en ny æra/paradigme.
- Indhold fra 100+ års ledelsespraksis.
- **Kvalificering af nutidens ledelse!**

BUD PÅ GOD LEDELSE

Kompetence og kapacitet

Kapacitet: "Ledelseskapalet udtrykker forholdet mellem mængden af handlekraft til at udføre ledelsesjobbet og de ledelsesopgaver, der skal udføres."

- Ledelse, en aktivitet, der udfordrer os mentalt, følelsesmæssigt og fysisk.
- Stå distancen, energi, vedholdenhed, koncentration: Hvordan udvikle kapacitet?
- Manglende kapacitet, en sårbarhed (vilkår/opgaven el. lederens urealistiske selvindsigt).

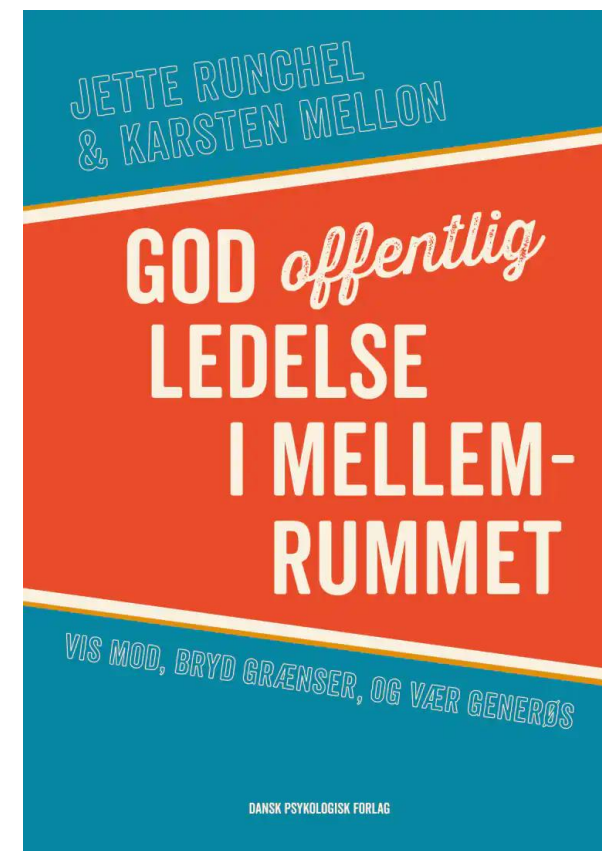


God ledelse i mellemrummet – i løsning af komplekse problemer

Mellemrum som fuld af betydning – konkrete komplekse opgaver vi skal samarbejde om (men ikke gør).

Mellemrum som metafor for 'et tomt rum', uden forudindtagede meninger og forståelser – et potentiale.

- 1) Fokus på samarbejde på tværs af hierarkier, organisationsformer, afdelinger og enheder.
- 2) Træd ud over eget ledelsesrum - i mellemrummet. Facilitér og skab rum for nytænkning.



God ledelse

MOD

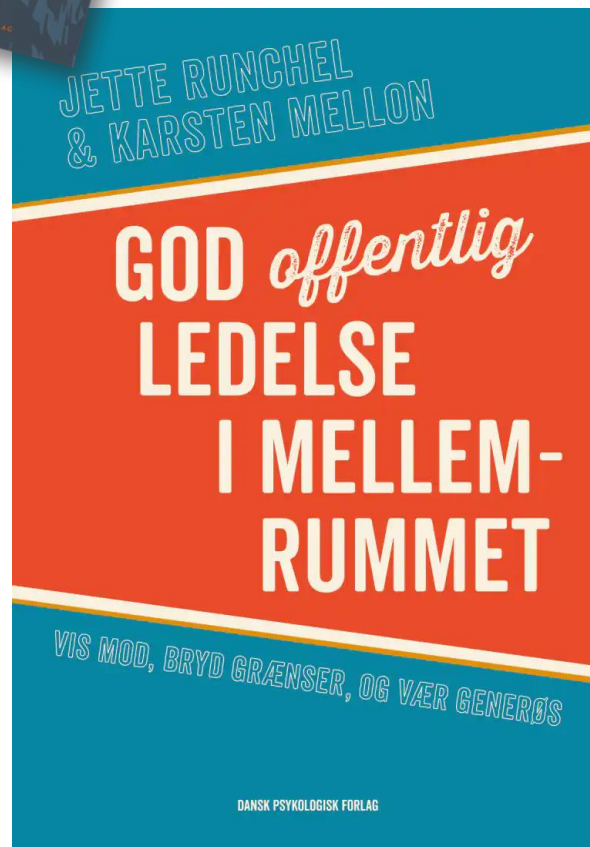
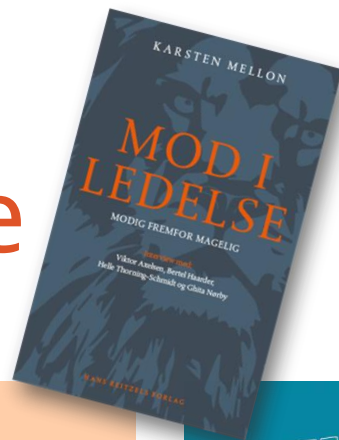
Modig vs. magelig.

Spændingsfelt ml. værdi og praksis.

Handler selvom man er bange.

Mod til at lære (forundringsparat).

Mod til at vise sårbarhed.



YDMYGHED

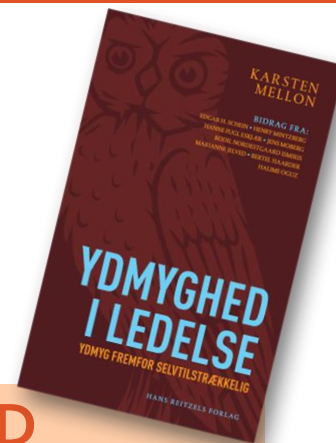
En del af noget større.

Kender egne grænser.

Anerkender andres kompetencer.

Spørg ydmygt (Schein).

Hjælpekunst (uret) (Kirkegaard).





En overfladisk modundersøgelse

Ræk hånden op...

Hvis du opfatter din nærmeste sidemand – til højre for dig - som en modig leder!

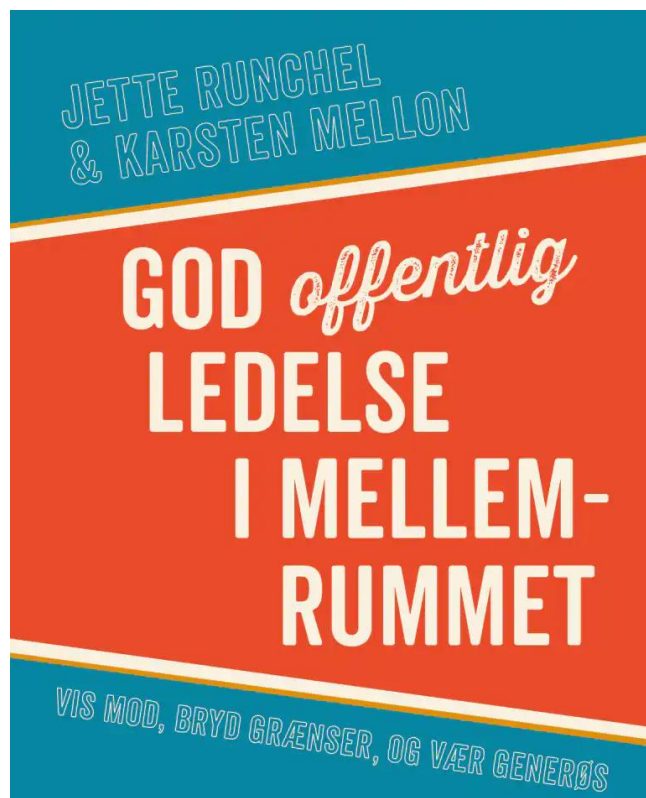
Hvis du svarede fuldstændig ærligt på det forudgående spørgsmål!

Admøghed

ER UTROLIG
VIGTIGT FOR MIG.
LIGE PÅ DET
PUNKT ER JEG
NOGET GANSKE
SÆRLIGT.

A. MATTHESEN

God ledelse handler også om generøsitet



20% rabatkode: MEL20

GENERØSITET

"Den offentlige sektor er indbegrebet af generøsitet [...] Man stiller sig til rådighed for hinanden, deler og hjælper ift. kerneopgaven – den helt konkrete opgave."

- **Generøsitet:** Man deler goderne - ikke en byttehandlen - fordi det er ordentligt/rigtigt (Søltoft/Kirkeby).
- 1) Balance ml. eget område og "mellemrummet."
 - 2) Sætte sig selv til side for at opnå et større formål.