

En kort præsentation af ledelsesværktøjet: Klaviatur LAB®

Af Christopher Lehnschau — Erhvervspsykologisk Konsulent — Cand.merc.(psyk.), CBS

I min forrige artikel behandlede jeg begrebet væredygtighed der, som fremført, kan fungere som et samlingsbegreb, inden for nyere tendenser i ledelse. Udover at kunne ses som en ny grundlæggende tilgang til ledelse, et ledelsesmindset, man som leder agerer og handler ud fra, bør begrebet selvfølgelig også have et praktisk afsæt. Jeg har derfor udviklet Klaviatur LAB, hvis sigte er at fungere som et træningsredskab i væredygtighed. Dette nyudviklede ledelsesværktøj lader sig inspirere af ledelsesdisciplinen The Fine Art of Leadership, der indeholder tankegods og forskning, jeg vurderer brugbart og relevant i udviklingen og forståelsen af Klaviatur LAB.

Verdens politiske ledere vedtog i september 2015 et historisk dokument med titlen: *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Dokumentet indeholdt FNs 17 nye bæredygtige udviklingsmål og 169 delmål. Det erklærede ønske er at tilvejebringe en ramme frem til år 2030, der kan forbedre tre dimensioner af bæredygtighed: den sociale, den økonomiske samt den miljømæssige dimension. Med andre ord er diskussionen om bæredygtige organisationer, bæredygtig ledelse etc. ikke taget ud af den blå luft. Bæredygtighed leder automatisk tankerne i retning af et makroniveau, hvor mikroprocessor har det med at drukne i de store linjer. Tanken med at introducere væredygtighed som ledelsesbegreb, har derfor været at bringe et relativt nyt begreb i spil, der repræsenterer et mikroniveau, der kan føre de store ambitioner ud i virkeligheden. Idéen er altså at bygge bro mellem makro- og mikroniveauet, hvoraf sidstnævnte taler ind i ledelsesadfærd. Vi bliver nødt til have ledere, der kan føre den overordnede bæredygtighedsmålsætning ud i livet – derfor er det, i min optik, oplagt at se bæredygtighed og væredygtighed som et begrebspar. Bæredygtighed og væredygtighed kan ses som gensidige afhængige og bør derfor ikke adskilles. Hvor bæredygtighed er selve målet, er væredygtighed vejen til målet, den ledelsesadfærd eller de handlinger, der muliggør realiseringen af ambitionerne. Ledere kan med fordel bringe væredygtighedens globale/lokale-bevidsthed ind i organisationen

via deres personlige lederskab, så den kan blive bæredygtig på sigt – og derfor er et træningsværktøj i væredygtighed vigtig.

The Fine Art of Leadership som åbning

Tilbage i 2004 gav managementguruen og motivationsforskeren, Daniel H. Pink, noget opsigtsvækkende udtryk for, at Master of Fine Arts i fremtiden ville udgøre en fast bestanddel af Harvard Universitys MBA-program. Det særlige ved denne disciplin er, at man sigter mod at udvikle et 'artmind' hos den enkelte leder. Dette mindset kan passende bruges til at skabe de nødvendige åbninger, der kan kultivere den globale/lokale-bevidsthed som væredygtighed taler for. Om end Harvard University endnu ikke har et fuldt MBA-program i feltet, så er The Fine Art of Leadership efterhånden bredt anerkendt på de mest progressive universiteter rundt om i verden. I 2015 blev Pink udnævnt til at være en af de ti mest betydningsfulde og indflydelsesrige ledelsestænkere i verden – og selvfølgelig ikke uden grund. Pink er godt eksempel på en aktør, der i mere end et årti har talt for at acceptere kreativitet og innovation i ledelseslitteraturen, hvilket han selvfølgelig adresserer i egne publikationer. Og meget er sket det sidste årti. I modsætning til tidligere, løfter ledere ikke længere øjenbryn, når begreber som kreativitet og innovation igen og igen bliver sat på dagsordenen. I dag anerkender de fleste ledere, at kreativitet og innovation er en central nøgle til øget 'business value'. Af samme

grund vinder ledelsesdisciplinen The Fine Art of Leadership, herunder Performing Arts, stadig større opmærksomhed i progressive ledelseskredse.

Hvad ledere kan lære af The Fine Art of Leadership

Forsker i musikterapi, David Aldridge, påpeger vigtigheden af at se den kreative handling, eksempelvis musikalske improvisationer, som sundhedsfremmende. Han gør sig til talsmand for at udskifte René Descartes filosofiske motto: "*Jeg tænker, altså er jeg*" ud med "*Jeg handler, altså er jeg*". Den amerikanske jazz-musiker og professor i virksomhedsledelse, Frank J. Barrett, er et rigtigt godt eksempel på en central aktør inden for The Fine Art of Leadership, der efterlever Aldridges motto "*Jeg handler, altså er jeg*" i sit virke. Hans forskningsarbejde i kreativitet og innovation i relation til organisationer har vakt stor begejstring og anerkendelse blandt rigtig mange, der beskæftiger sig med ledelses- og organisationsudvikling. Karl Weick, der anses som en af de allerstørste organisationsteoretikere, er ikke mindst en af dem. I 2014 udgav Dansk Psykologisk Forlag bogen: *Yes to the Mess: Hvad ledere overraskende nok kan lære af jazz*, hvilket synes at manifestere Barretts position som en betydelig aktør indenfor ledelse i en dansk kontekst. Barrett taler for det, han betegner som *den improviserende organisation*, hvis DNA kort sagt kan siges at være nysgerrighed. Her er kompetenceoverskridelser, om ikke et krav, så mere end velkomment, og noget man gerne vil støtte op omkring. I den improviserende organisation ses ledelsesopgaver som eksperimenter, hvilket i udgangspunktet gør det noget nemmere at håndtere nutidens mange organisationsforandringer, grundet den mere åbne og organiske tilgang. Forandringspresset vil med stor sandsynlighed ikke aftage i fremtiden, snarere tværtimod, hvilket stiller krav om nye kompetencer hos den enkelte leder. Barrett siger om fremtidens ledelseskompetencer: "*Det måske største bidrag, en leder kan yde til enhver organi-*

sation i dag, er udvikling af kompetencer i forudseenhed og tilpasning."

Barrett gør det samtidig helt klart, at rutiner og strukturer på ingen måde skal forkastes i den improviserende organisation, men derimod leve i sameksistens med improvisation. Dette taler ind i et både-og-sprog, som jeg i mine tidligere artikler har talt for bør få mere opmærksomhed blandt ledere. Hypermoderne ledelse handler om at skabe nye ledelsesværktøjer, der passer til en verden præget af stor omskiftelighed, hvor betingelserne for det at drive ledelse forandrer sig hele tiden. Dette i sig selv er blevet et grundvilkår – og ledere må derfor have modet til at stille sig spørgsmålet: Hvordan håndteres disse forstyrrelser i organisationen, og hvorledes kan forstyrrelserne omsættes til nytænkning til fordel for hele den organisatoriske kontekst?

Min egen musiske baggrund gør, at denne tilgang til ledelse ikke virker fremmed på mig, og gør det nemt at se disciplinens enorme potentiale. Personligt har jeg igennem en lang årrække i musikbranchen erfaret, hvor virksomme denne type kreativitets- og innovationsmetoder kan være, når man søger at fremkalde åbningsprocesser, der rækker ud efter at skabe nyt. Jeg har derfor ladet mig inspirere af disse kreative erfaringer i udviklingen af Klaviatur LAB. Disse innovationsprocesser kan i høj grad være med til at skabe et frugtbart lederskab, der rækker ind i fremtiden. Det er naturligvis klart, at man ikke kan bruge disse metoder én til én, da der ligger en del oversættelsesarbejde i dette. Fx er formålet, konteksten, magten forskellig, hvilket jeg selvfølgelig er mig bevidst. Men i en tid, hvor den accelererende kompleksitet kræver mere og mere af ledere, stiger behovet for nye løsningsmodeller inden for ledelse tilsvarende. Klaviatur LAB er et forsøg på at imødekomme denne efterspørgsel. Klaviatur LAB kan ses som et resultat af min teoretiske viden inden for nyere ledelsesforskning koblet med egne praktiske og kreative erfaringer fra et årti i musikbranchen.

Klaviatur LAB og det personlige lederskab

Fremtidens personlige lederskab bør i stigende grad handle mere om at kunne drive og skabe meningsfulde rammer og 'frame switch' i organisationer, som organisationens medlemmer, vigtigst af alt, kan spejle sig i. Og hvorfor så det? Fordi mening motiverer organisationens medlemmer til at være kreative og innovative, hvilket i sidste ende gør dem i stand til at yde deres bedste for sig selv, såvel som for organisationen.

Ambitionen med udviklingen af Klaviatur LAB har i sin enkelhed været at skabe et væredygtigheds-værktøj, som ledere kan lade sig inspirere af, samt hive fat i i deres operationelle og strategiske lederskab. Et konkret redskab, der kan være med til at fremme en ledelsesstilgang, hvor væredygtighedslogikken er omdrejningspunkt. Denne tilgang til ledelse gør det muligt at skabe, hvad kunne kaldes for 'kulturel frame switching' på en mere nænsom og respektfuld måde til gavn for hele organisationen og dens medlemmer. De mere konventionelle og standardiserede ledelsesmodeller – som der findes rigtig mange af, kan hævdes ikke længere at kunne stå alene i en hypermoderne virkelighed. Og hvorfor så ikke det, kunne man berettiget spørge? Udfordringen, som jeg ser det er, at mange af disse ledelsesmodeller har rod i en grundlæggende antagelse om at ledelse i en stor udstrækning er lineær. Jeg vil dog hævde

det modsatte. I mit virke som erhvervspsykologisk konsulent er det sjældent det, jeg møder – om det er i forbindelse med en ledercoaching eller andre ledelses- eller organisationsudviklingsprocesser. Problemet er derimod, at de konventionelle og standardiserede ledelseslogikker har det med at drille – eller direkte spænde ben – hvilket jeg finder ærgerligt, og spild af gode ressourcer.

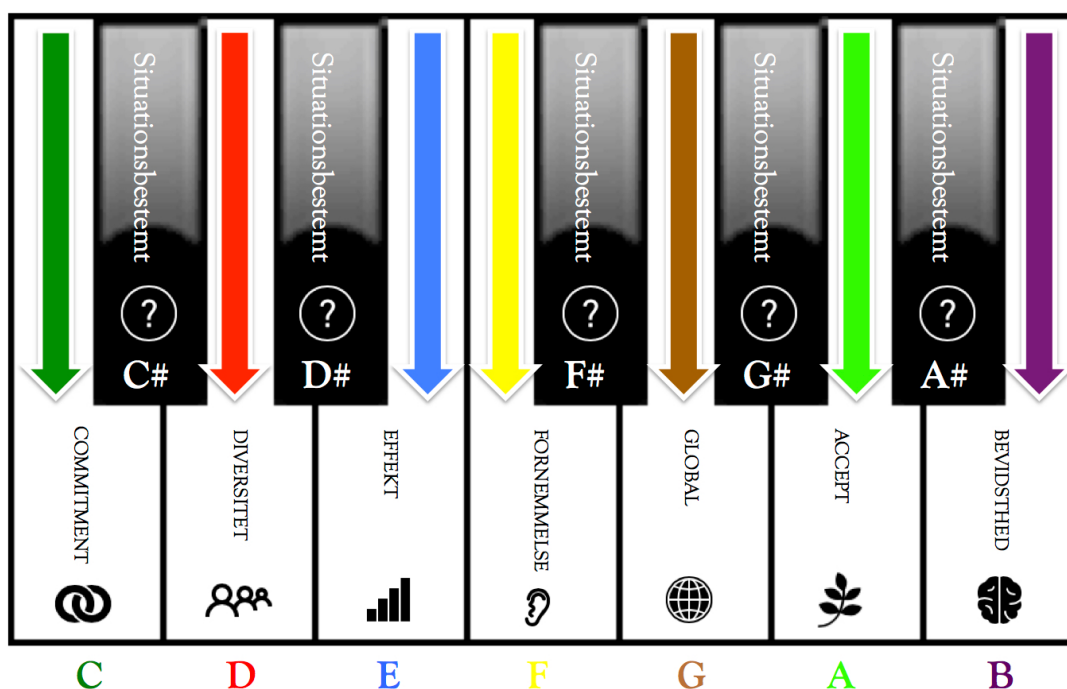
Klaviatur LABs sigte er at hjælpe ledere med at lede i nutidens mange gråzoner og paradokser, hvilket vidner om et noget andet ståsted end linearitetstænkningens årsag-virkningslogik. Og hvorfor er det så vigtigt? Jo, som en psykolog engang nøgternt fortalte mig, så findes der mere gråt, end sort og hvidt i verden – hvilket jeg kun kan tilslutte mig. Klaviatur LABs erklærede målsætning er at skabe det, man i systemisk teori betegner som en 'tilpas forstyrrelse'. Tilpas forstået som, at forstyrrelsen ikke er så stor, at den fremstår uforståelig og fremmedartet, og derfor forkastes af det lukkede system, da det ikke kan knyttes an til den oplevede virkelighed.

Opbygning af Klaviatur LAB

I disse år er der meget fokus på kollektive samskabelsesprocesser i organisationer – og med rigtig god grund. Jeg har selv fra tid til anden fornøjelsen af, at arbejde med denne slags processer i Lecon & Partners.

Klaviatur LAB

- Et ledelsesværktøj i væredygtighed



Copyright © 2016 Christopher Lehnchau, Lecon & Partners. Alle rettigheder forbeholdes.

En ting, der tit slår mig efter den slags processer er, hvor meget der reelt kan udvikles, når deltagerne bliver præsenteret for en smule anderledes 'framework'. Ofte bliver deltagerne mere modige, idet de for en stund, giver en smule slip på sig selv. Dette gør, at de kan række ud efter et formål, der ligger ud over sig selv og egen interesse.

Klaviatur LAB kan anskues som et strategisk ledelseslaboratorium, der kan tages i anvendelse, når en leder eller ledelsesteam søger at udvikle sig. Værktøjet er udviklet med henblik på, at ledelsesopgaver skal ses mere processuelt og kontinuerligt. Klaviatur LAB er hovedsagligt udviklet til at adressere det personlige- og professionelle lederskab – men frameworket kan også tages i anvendelse i forbindelse med andre organisatoriske forandringsprocesser m.m.

Det handler om at finde frem til, hvordan man som leder komponerer et personlig lederskab, som skaber samklang på kryds og tværs i organisationen. Hvorledes udvikler man sig til en hypermoderne leder? Hvordan spilles ledelse, visioner, strategier eller helt andre temaer? Dette er alle interessante spørgsmål, der med fordel kan undersøges nærmere med Klaviatur LAB som håndgribeligt støtterskab.

Ledelsesværktøjet er bygget op omkring et klaviatur – mere specifikt over én oktav på et klaver, som afbilledet ovenfor. Til dem, der absolut intet kender til musikteori, fat mod! Det er begrænset, hvad der tages i anvendelse i Klaviatur LAB – hensigten er snarere at tegne et billede og tilvejebringe et nyt ledelsessprog, der taler ind i det førmtalte begrebspar bæredygtighed og væredygtighed. Med andre ord er formålet med at applicere den beskedne musikteori, at bygge bro til det hypermoderne lederskab.

Typisk forefindes der 7-8 oktaver på et klaver, men Klaviatur LAB er, som nævnt, afgrænset til blot én enkelt. En oktav består af de 12 grundtoner i tonesystemet, der anvendes i al vestlig musik. De 12 grundtoner kan meget simpelt opdeles i det, der kaldes for de 7 stamtoner, og de 5 stamtoners afledninger, som vist her:

- Stamtoner (hvide tangenter) → **C, D, E, F, G, A, B**
- Stamtoneafledninger (sorte tangenter) → **C#, D#, F#, G#, A#**

Klaviatur LAB har som værktøj blik for, at der forefindes nogle faste, såvel som nogle ikke-faste komponenter i hypermoderne ledelse. De hvide tangenter er derfor tiltænkt at repræsentere de grundlæggende grundpiller, der i mere eller mindre grad bør indgå i et hypermoderne lederskab. Disse grundpiller tager afsæt i den nyeste ledelseslitteratur, og betegnes i Klaviatur LAB som *ledelsesskalaen*. Denne ledelsesskala, er bygget op omkring, det man i musikteori kalder for en C-durskala (C, D, E, F, G, A og B). Den videreudviklede *ledelsesskala* lyder som følgende:

1. **C**ommitment
2. **D**iversitet
3. **E**ffekt
4. **F**ornemmelse
5. **G**lobal
6. **A**cept
7. **B**evidsthed

De 5 sorte tangenter på klaviaturet **C#, D#, F#, G#, A#** er derimod situationsbestemte og måske helt ukendte i relation til det personlige lederskab. Dette betyder, at disse elementer bør afdækkes og udvikles i relation til den konkrete virkelighed, som den enkelte leder står i. Alle virksomheder og brancher har naturligvis specifikke karakteristika, som bør inddrages og tages højde for i det hypermoderne lederskab. Klaviatur LAB sigter derfor mod at imødekomme ledelsens og organisationens oplevede virkelighed, da denne er afgørende for om fremtidige ledelsestiltag lykkes eller ej. Desværre lander ellers gode og velmente ledelsesinitiativer ofte ikke rigtigt på benene, af den simple grund at disse det ikke resonnerer hos organisationens medlemmer, da de fremstår fjernt fra det, der opleves. Der er brug for nye ledelsesværktøjer, der tager ledelsens og organisationens lokale virkelighed alvorligt, idet de involverede derved vil tage medejerskab af de gode og velmente ledelsesinitiativer.

FNs 17 nye bæredygtige udviklingsmål, der blev nævnt indledningsvis, er vigtige at indtænke i sit personlige lederskab, da disse bæredygtige udviklingsmål siger noget om i hvilke retning, verden bevæger sig. Som ledelsesprofessor Steen Hildebrandt fornuftigt siger: "*Fremtiden er nu*", hvilket taler for, at vi, der arbejder med ledelse, bør have modet til at gå nye veje og dermed udfordre status quo, der står i vejen for udviklingen af flere bæredygtige organisationer.