



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 6 – 2009

Tema:

Organisation og ledelse.

Ledelse – og metaforer om organisationen

Det er vitalt at se sammenhængen mellem organisation og ledelse. De skal passe samme som ”fod i hose”, ellers kører enhver tale om ledelse af sporet.

Derfor sætter vi fokus på organisationen her.

Gareth Morgan har forsket meget i organisationer og de metaforer, vi kommunikerer omkring vores organisation. Han opstiller otte forskellige metaforer, som vi ser nærmere på.

Vi sætter dem i relation til ledelsesopgaven og nuancerer dem en smule – samt identificerer en væsentlig mangel: den kollektive skaberkraft!

Det er sådanne temaer, vi skal se på i dette nummer.

God læselyst!

Den vitale sammenhæng mellem organisation og ledelse

Der tales om ledelse og lederskab i dag, som næppe er sket tidligere. Med rette – og det er meget positivt.

Man skal dog være helt klar på den vitale sammenhæng mellem organisation og ledelse. De to forholder sig til hinanden som begre-

berne ”hånd i handske” eller ”fod i hose”. Hvis man tager en handske og forsøger at sætte på foden, bliver resultatet ikke optimalt. Mildt sagt. Og det samme med en strømpe på hånden.

Sådan er det med organisation og ledelse.

Hvis man som leder dybest set synes det enkleste ville være en totalt topstyret organisation, uden inddragelse af medarbejderne, som ledes via direktiver og befalinger, ja, så vil det ikke matche med at tale om indførelse af værdibaseret ledelse.

Eller hvis man har en drøm om en organisation som en meget ensartet og strømlinet størrelse, så skal man ikke tale om mangfoldighedsledelse som ideal. Det matcher ikke hinanden.

Derfor skal chefer og ledere i samme grad, man gerne vil udrustes yderligere til lederopgaven have skarp fokus på egen organisation: Hvad er virkeligheden om vores organisation? Hvilke billeder og metaforer om den lever hos os, blandt medarbejdere og ledere? Og hvilke drømme og visioner har chefgruppen for organisationen?

Altså: Hvad er det for en organisation, man vil udruste ledere til? Eller: Hvilke idealer har jeg for min egen organisation – og hvordan har jeg tænkt mig at virkeliggøre dem? Først når det er på plads, giver det for alvor mening at optrappe lederudrustningen på alle niveauer.

Vores brug af metaforer

Alle teorier om organisation og ledelse er baseret på implicite billeder eller metaforer for at få os til at se, forstå og forestille os enkelte delelementer af de helheder, vi skal prøve at fokusere på. Metaforer skaber indsigt. Men de kan også forstyrre. De har stærke sider. Men de har også begrænsninger. Ved at skabe mu-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

ligheder for og måder at se på, skaber de også risici for at blive blinde eller blændet og derved ledes på afveje. Derfor kan der ikke være en enkelt teori eller metafor, som giver universelle svar. Der kan ikke være nogen "korrekt teori" til at strukturere alt, hvad vi gør. Det er en del af de pointer, som den store organisations-tænkner Gareth Morgan lancerer i sit klassiske standardværk "Images of Organization".

Derfor skal vi dels kaste os ud i at anvende metaforer, Images, og dels være yderst realistiske i deres begrænsninger.

Morgans otte metaforer

Gareth Morgan giver otte forskellige bud på de metaforer, vi agerer i omkring organisationer, idet han også gør klart, at det er "forenklinger", som naturligvis må nuanceres. Men som arke-typer kan de give god basis for overvejelser og drøftelser.

De otte metaforer er: organisationen som maskine, organisme, intelligens, kultur, politisk system, psykisk fængsel, forandring og magt-udøvelse.

Lad os se lidt nærmere på dem hver for sig og se hvilke temaer den enkelte ifølge Morgan er præget af.

1. Organisationens som Maskine

Præget af temaer som: Effektivitet, spild, vedligeholdelse, orden, urværk, tandhjul, programmer, input og output, standardisering, produktion, måling og kontrol, design.

2. Organisationens som Organisme

Præget af temaer som: Levende systemer, miljøforhold, tilpasning, livscyklus, genbrug,

behov, evolution, overlevelse af de stærkeste, sundhed, sygdom.

3. Organisationens som Intelligens

Præget af temaer som: Læring, parallel informationsbehandling, distribueret kontrol, mentalitet, intelligens, feedback, nødvendig afveksling, viden, netværk.

4. Organisationens som Kultur

Præget af temaer som: Samfund, værdier, overbevisning, love, ideologi, ritualer, mangfoldighed, traditioner, historie, service, fælles vision og mission, forståelse, kvaliteter, familier.

5. Organisationens som Politisk system

Præget af temaer som: Interesser og rettigheder, beføjelser, skjulte dagsordener og underhåndsaftaler, alliancer, parti-skel, censur, dørvogtere, ledere, konfliktstyring.

6. Organisationens som Psykisk Fængsel

Præget af temaer som: Bevidste og ubevidste processer, undertrykkelse og regression, ego, fornægtelse, projektion, håndterings- og forsvarsmekanismer, smerte- og fornøjelsesprincippet, dysfunktion, arbejds-narkomani.

7. Organisationens som Forandring

Præget af temaer som: Konstant forandring, dynamisk balance, flow, selvstændig organisation, systemisk indsigt, kaos, kompleksitet, sommerfugle-effekt, overraskelser og nybrud, dialektik, paradoks.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

8. Organisationen som Magtudøvelse

Præget af temaer som: Give-og-tage, undertrykkelse, indførelse af værdier, eftergiveness, karisma, vedligeholdelse af magt, voldelig kommunikation, udnyttelse, del og hersk, diskrimination, fællesskabets interesse.

Hvis disse otte rendyrkes...

Det er klart, at rendyrket er ingen af disse otte attraktive. Tværtimod. Hvis man forestiller sig, at de vil kunne rendyrkes – hvad de naturligvis ikke kan! – så ville vi få otte virksomheder, som hver for sig ville udgøre et helvede med hver sin nuance. Og jeg ville som mellemlider eller medarbejder løbe ”skrigende bort” hellere i går end i morgen!

Faktisk vil jeg ikke turde pege på, hvor ”helvede” er mest markant i de otte. Men et helvede ville det være.

Din organisation – en cocktail?

De fleste organisationer vil være en cocktail af alle de otte metaforer – eller i det mindste en god del af dem. Og lidt varieret over tid, idet forskellige organisatoriske livsafsnit lægger op til bestemte metaforer som organisationens præference.

Det udfordrende spørgsmål er, hvorvidt og hvordan nogle af metaforerne direkte bør/kan trænges tilbage eller helt ud for at sikre din organisations sundhed?

For en første betragtning vil vi nok pege på de fire metaforer, hvor de negative associationer er mest iøjnefaldende: Maskine, Politisk system, Psykisk fængsel og magtudøvelse. Men det er også kun for en ydre betragtning, for de

negative sider er der hos alle otte – og selv i ovennævnte fire er der elementer, som ingen kan sige sig fri for selv i yderst gode og positive organisationer. Men her er det bare blevet rendyrket og derfor markant destruktivt.

Og det andet spørgsmål er: Er der behov for yderligere nuancer for at give dækkende billeder af fremtidens organisation? Eller sagt lige ud: Er der huller og mangler i Morgans teori?

Nødvendig nuancering...

Morgan har skrevet flere bøger om temaet, bl.a. også nogle år tidligere bogen: *Imaginzation* (1993).

Images of Organization (1996) blev skrevet helt fra konsulentens synspunkt. I den tidligere *Imaginzation* erkender Morgan imidlertid, at folk i organisationer kan beskrive deres egne metaforer og skabe nye.

Morgan konkluderer her: "Den udfordring, som den moderne leder har, er at blive skarpe i kunsten at bruge metaforer: At finde passende måder at se, forstå og udforme de situationer, som de skal håndtere".

Dette er altså ikke nogle "nice to have"-værktøjer, men uundværlige færdigheder. Uanset om du er klar over det eller ej, bruger du, og alle omkring dig, metaforer hele tiden, og træffer beslutninger baseret på disse metaforer.

Med denne nuancering giver det mening at overveje mangler, nuanceringer og behov.

Og her falder øjnene straks på en vigtig mangel:



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Organisationen som katalysator for kollektiv skaberkraft

Ja, netop dette kan savnes: Organisationen som katalysator for kollektiv skaberkraft. Og det peger Ulrik Jørgensen og Kirsti Hauge berettiget på.

Selve den kreative skaberkraft er drivkraften for enhver organisations evne til at forny sig – både indefra og ved at efterspørge særlige kompetencer udefra til at give konstruktive nybrud. Men det er også nøglen til at give det rette drive for medarbejdere til vækst og udvikling i den daglige opgaveløsning og service.

Derfor rører vi ved hjertet i en organisation her.

Organisationen sætter os sammen i et skabende forum med muligheder, perspektiver, begrænsninger og redskaber – og hvor intet i princippet er umuligt. Denne grundholdning sætter dynamikker og interpersonale processer i gang, som man slet ikke kan overskue de positive ringvirkninger af.

Og det kan enhver organisation træne sig i – hvis ledelsen vil det!

Hvad du som leder må gøre

Den ledelsesmæssige udfordring viser sig på flere plan:

- Først og fremmest at afklare i samspil med ledergruppe og medarbejdere: Hvem er vi og hvordan vil vi gerne være som organisation?
- Dernæst: Hvordan vil vi nå det? Hvilke processer skal vi sætte i gang – styrke el-

ler reducere? Hvem kan være tovholder på det?

- Hvilke konsekvenser får det på den daglige kommunikation i organisationen?
- Hvilke typer ledere og medarbejdere skal vi have vores organisation suppleret med over tid? Hvor lang tid?
- Hvordan kan vi gøre det?

Det spændende heri er, at bare ved at tage fat på en sådan måde, så er lederskabet i gang med at tilpasse sig de muligheder og den organisation, man ønsker at nå frem til at have.

Og derved bliver processen en super dynamisk proces, som kan gennemføres i en hvilken som helst organisation.

Litteratur

I dette nummer har især følgende litteratur været inspirationskilde:

Gareth Morgan: Imaginization, London 1993

Gareth Morgan: Images of Organization, London 1996

Ulrik Jørgensen og Kirsti Hauge: Den vægtløse organisation, Børsen 2009.

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes primo oktober 2009.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk
...for bedre lederskab

Kompetence-hjælp!

Gå straks ind og se dine muligheder for i ét hug at få styr på

- * din elektroniske MUS-proces
- * din GRUS
- * din kompetence-afklaring

Klik her:

<https://secure.muskema.dk/demo/kompetence.php>

Eller se mere om helheden på:

