

BEHOV FOR NOGET NYT?
- INGEN REVOLUTIONER
TAK!!



TOPLADERENS EGEN KOMPETENCEUDVIKLING

En guide til aktionslæring



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Toplederens egen kompetenceudvikling – en guide til aktionslæring

Udgiver

Væksthus for Ledelse

Projektledelse

Søren Bjerregaard Kjær, Djøf
Lene Viinberg, Danske Regioner
Astrid Christine Jensen-Kanstrup, KL

Redaktion og tekst

Projektledelsen i samarbejde med:
Stine Hinge, sekretariatsleder for Væksthus for
Ledelse
Kirsten Weiss, journalist

Summit Consulting A/S har gennemført forud-
gående aktionslæringsforløb for de medvir-
kende topledere og har bidraget med tekst til
pjecen.

Tegninger

Erik Petri Illustration

Grafisk design og tryk

Jørn Thomsen Elbo A/S

© Væksthus for Ledelse, 2014

ISBN 978-87-92907-65-3

ISBN 978-87-92907-66-0-pdf

*En stor tak til deltagende topledere fra kom-
muner og regioner, som velvilligt har stillet de-
res erfaringer til rådighed for projektet.*

INDHOLD

Forord	4
Prioriter din udvikling	5
Toplederens udvikling som drivkraft for organisationens udvikling	
Find vej ud af eksekveringsspiralen	7
At turde reflektere	7
Den autentiske leder	9
Holdninger og værdier som pejlemærker	10
Aktionslæringens grundstof: Kig indad	12
Eksempel - Ledelse af relationer	14
Sådan kan toplederen arbejde systematisk med sin egen udvikling	
Stil nye spørgsmål og giv nye svar	16
Model for aktionslæringens fem faser	17
Skriv!	21
Eksempel - Kulturforandringer tager tid	22
Eksempel - Sæt alle kompetencer i spil	24
Et reflekterende ledelsesteam	25
Kig på dig selv gennem andre	25
Seks skarpe fra hverdagspraksis	26

FORORD

Topledere ved godt, at deres egen kompetenceudvikling er vigtig. Men mange prioriterer den ikke. Det er der forskellige årsager til. En af de vigtigste årsager skal findes i topledernes hverdag: Toplederen bruger mange ressourcer på at skitsere den strategiske vej, som organisationen skal bevæge sig mod. Kalenderen er derfor fyldt med vigtige møder både i og uden for huset. Læg så dertil de brande, der opstår, som topledere er nødt til at slukke.

Der er rigeligt med opgaver på topledernes bord, der skubber egen kompetenceudvikling ned ad prioriteringslisten. Med aktionslæring er det muligt at udvikle sine kompetencer uden at skulle være væk fra arbejdspladsen. Aktionslæring hviler på en grundlæggende præmis om, at egen praksis og erfaring er en god lærermester, hvis man er villig til at reflektere over den og se på den med nye øjne.

Formålet med pjecen er at give topledere en guide til, hvordan de systematisk bruger aktionslæring til kompetenceudvikling – både alene og sammen med andre. Der er både teori om metoden og cases, som illustrerer principperne i aktionslæring.

Pjecen udspringer af et forløb, som Væksthus for Ledelse tilbød en række topledere fra kommuner og regioner. Her var fokus på topledernes læring af egen praksis. Den viden og de refleksioner, toplederne delte undervejs i forløbet, har tjent som inspiration i udviklingen af denne pjece.

Projektet er gennemført af Væksthus for Ledelse, der er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Væksthus for Ledelse
Sine Sunesen, KL
Formand

Bodil Otto, HK
Næstformand

PRIORITER DIN UDVIKLING

Prioriterer du din egen udvikling som leder? Eller har du sat din egen udviklingsproces på pause sammen med alt det andet, der ikke er tid til?

Du er sandsynligvis kommet frem til det samme svar som de fleste andre topledere, nemlig at tiden er knap. Det bliver måske til lidt coaching indimellem og et par kurser, men næppe til det lange, seje træk med systematisk at korrigere den indre automatpilot.

Da Forum for Offentlig Topleddelse i 2009 undersøgte årsagen til, at topledere ikke prioriterer deres egen udvikling, kunne de konkludere, at topledere havde:

- Manglende erkendelse af at egen kompetenceudvikling er så vigtig, at den bliver prioriteret.
- Vanskeligheder ved at gøre kompetenceudvikling til en integreret del af hverdagen – også i samspil med andre aktører i ens organisation som fx politikere og den øvrige direktion.

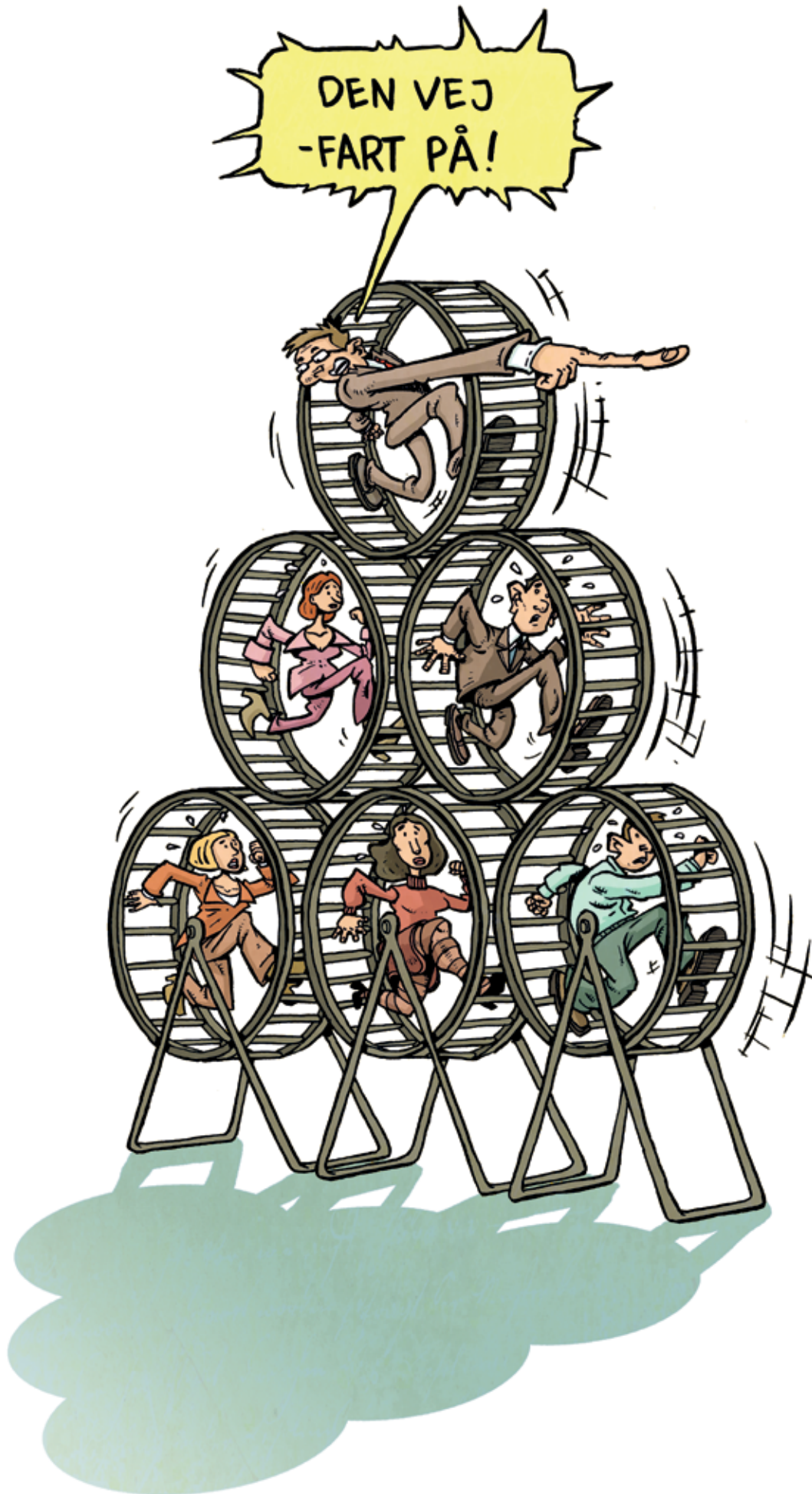
Pjecen her giver inspiration til, hvordan du som topleder – via aktionslæring – kan udvikle dig som leder, uden at skulle være væk fra dit daglige arbejde.

Aktionslæring er en metode til at arbejde systematisk med egne udfordringer og begrænsninger. Metoden kan integreres i din dagligdag og den tilgodeser både dine individuelle behov og organisationens arbejde med kompetenceudvikling. Aktionslæring erstatter ikke uddannelser og kurser, men kan som metode bidrage med noget andet end den formelle kompetenceudvikling, nemlig redskaber til at rykke din adfærd i hverdagen.

OM PJECE

Pjecens indhold er baseret på teorier om aktionslæring samt på praksiserfaringer fra topledere i kommuner og regioner. Erfaringerne fra praksis er hentet fra individuelle og netværksbaserede udviklingsforløb for topledere i Væksthus for Ledelse i 2013. Læringsforløbene tog afsæt i topledernes faglige udfordringer og deres arbejde med dem i relation til egen kompetenceudvikling.

Pjecen har fokus på toplederens udvikling som drivkraft for organisationens udvikling. Desuden giver den en guide til, hvordan toplederen kan arbejde systematisk med egen udvikling via aktionslæring. Teorien bag introduceres kort og undervejs beskrives forskellige cases om aktionslæring i praksis.



TOPLEDERENS UDVIKLING SOM DRIVKRAFT FOR ORGANISATIONENS UDVIKLING

Find vej ud af eksekveringsspiralen

Toplederens egen udvikling er drivkraften for hele organisationens udvikling. I forhold til aktionsbaseret læring er det særlig tydeligt på to måder:

For det første er topledere rollemodeller. De går forrest og påvirker kulturer og arbejdsprocesser i deres organisationer. Toplederes personlige udviklingsproces kan derfor ikke adskilles fra den organisatoriske udviklingsproces. Deres adfærd smitter af på ledelsesteamet og forplanter sig ned gennem organisationen til bestemte måder at handle og udvikle sig på. Når toplederen arbejder målrettet med sin egen kompetenceudvikling, er det et signal om, at kompetenceudvikling er vigtigt for organisationens løbende udvikling.

For det andet kalder vilkår som eksempelvis kontinuerlig forandring, udvikling og innovation på en refleksion hos den enkelte topleder og på tværs i det organisatoriske fællesskab. For at sætte så mange kompetencer som muligt i spil skal en topleder være i stand til at sætte refleksionsprocesser i gang. Både i sig selv og i hele organisationen.

At turde reflektere

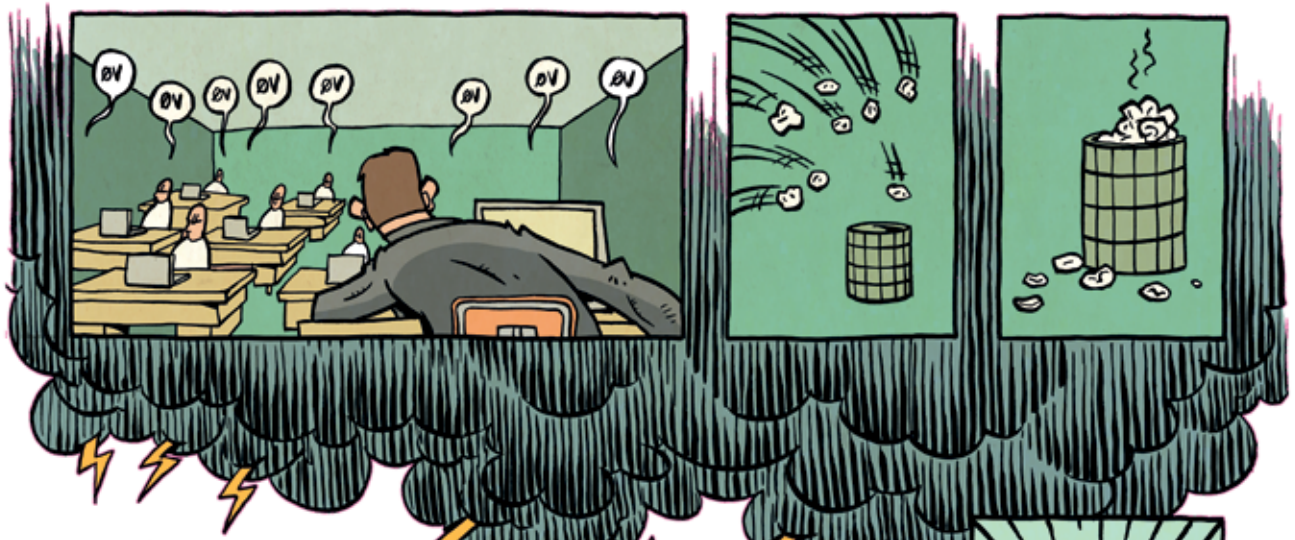
Vejen ud af eksekveringsspiralen går fra at bevæge sig ud over bunken af opgaver, til at begynde at se indad og reflektere. Det kræver vilje, evne og mod. For er man som leder vant til, at effektivitet måles i hurtige beslutninger og handlinger, kan refleksioner associeres med spild af tid. Refleksionsprocesser kan også indimellem opleves som svære og måske ligefrem ubehagelige. Ubehaget er ofte knyttet til refleksionsprocessens karakter af uforudsigelighed. Det kan være svært at have

kontrol over og styr på den retning, en refleksionsproces tager. For mange ledere rejser det spørgsmål om, hvad der sker, hvis lederen slipper kontrollen? Spørgsmålene går på, om det for eksempel svækker lederens autoritet og skaber tvivl om, hvorvidt der er styr på butikken.

Når toplederens egen udvikling hænger uløseligt sammen med udviklingen i organisationen, skal en leder kunne åbne og rumme *både* den personlige refleksion over rollen som topleder og refleksionsprocesser i hele organisationen. Det er derfor nødvendigt at identificere egne styrker og barrierer og skabe bevidsthed om egen adfærd for at tydeliggøre adfærd og præferencer i forhold til ledelse i og af hele organisationen. Herefter er det muligt at korrigere, justere og tone sin adfærd, så de åbne refleksionsprocesser fremmes.

Som topleder kan det være svært at skabe tid til systematisk refleksion og målrettet arbejde med at åbne sit eget rum for refleksion, men det kan læres. Det er nødvendigt at finde nogle, man kan dele det fortrolige med og samtidig holde fast i indsigterne fra refleksionen, så de ikke fordamper, så snart man slår over til driftstilstand igen.

Det Smitter



Den autentiske leder

Der er to grundlæggende spørgsmål for en leder i dag:

- Hvorfor skal nogen lade sig lede af mig?
- Hvad der skal der til for at vinde legitimitet som leder?

Mange topledere oplever, at presset på deres person er vokset i takt med, at ledelse i højere grad er blevet en øvelse i at skabe relationer. Den formelle magt i lederrollen gør ikke en leder alene. En succesfuld leder skal også vinde legitimitet via sin adfærd. Opgave og person smelter til dels sammen – egenskaberne hos personen, der skal løfte ledelsesopgaven, er blevet afgørende.

Jo mere reflekteret lederen er i forhold til sine professionelle og personlige udfordringer, jo bedre er muligheden for at agere hensigtsmæssigt og dermed skabe større legitimitet i forhold til ledelse af medarbejderne i organisationen. Med andre ord vil medarbejdere lade sig lede i kraft af (også) lederens personlighed og ikke kun på grund af lederens formelle magt.

De grundlæggende spørgsmål hos organisationens medlemmer vil ofte være: Hvorfor er denne leder den rette til at lede mig og resten af organisationen? Hvad gør lederen til den

type leder, der er brug for netop her? Hvilke egenskaber karakteriserer denne leder? Det er oplagt for en leder at drage fordel af sine personlige styrker. Vel vidende at det til tider er uundgåeligt også at eksponere sine begrænsninger og personlige udfordringer. En del af legitimiteten ligger i at være i stand til indimellem at udvise usikkerhed eller selektiv sårbarhed.

En leder, der altid forsøger at benægte sine svagheder over for sig selv og/eller for organisationen, vinder ikke større legitimitet herved. Det afgørende er, hvordan lederen agerer i ukendte og usikre situationer, og viser sin personlighed i organisationen.

Ledelsesforskerne Robert Goffee og Gareth Jones identificerer fire kvaliteter hos den inspirerende og autentiske leder:

Selektiv sårbarhed. Lederen tør vise sårbarhed og dermed sin menneskelighed.

Intuition. Lederen er i stand til at indsamle og tolke ikke kun hårde fakta, men også blødere informationer og er i stand til at handle på dem i rette tid.

Empati. Lederen er engageret i sine medarbejdere og deres arbejde, men er også i stand til at handle og træffe beslutninger, der gavner helheden bedst.

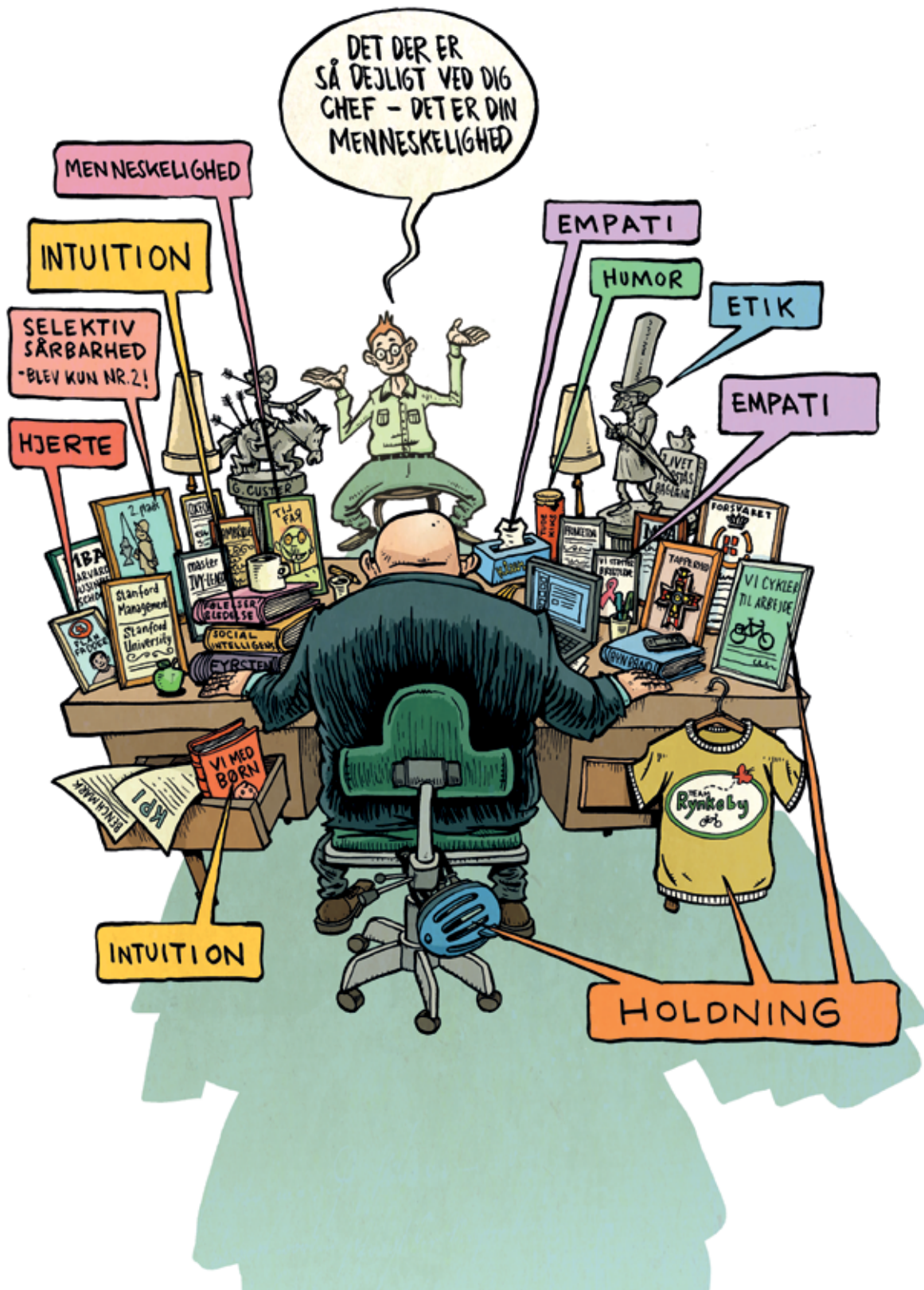
Fremstår som et individ. Lederen står ved sig selv og egne individuelle karaktertræk.

Goffee og Jones 2006: Why Should Anyone be led by you?

Holdninger og værdier som pejlemærker

Alle topledere er styret af deres holdninger og værdier. Det er dog forskelligt, i hvilken grad topledere er bevidste om det. Det er aktions-

læringens antagelse, at toplederens viden, holdninger og værdier er det altoverskygende udgangspunkt for toplederens læring og udvikling.



Aktionslæring handler grundlæggende om at blive bevidst om egne værdier, og om hvordan de kommer til udtryk i handling. Men også om at turde udfordre såvel værdier som adfærd. Det lyder mere enkelt, end det er. For ét er at gøre sig sine værdier og holdninger klart som topleder. Noget andet er at undersøge og reflektere over, om det er disse værdier og holdninger, der rent faktisk afspejler sig i de konkrete handlinger.

Udgangspunktet for udvikling er dermed toplederen selv og ikke ledelseslitteratur, eksperters gode råd mm. Metoden er en systematisk proces for arbejdet med egen læring. I forbindelse med det autentiske lederskab drejer det sig fx om at registrere og reflektere over de situationer eller handlinger, der især afspejler det, du står for som topleder. For eksempel ved at spørge dig selv:

- Hvordan agerer jeg anderledes end andre topledere?
- Hvordan opfatter medarbejdere, ledere og ikke mindst politikere min rolle som topleder?

Det handlingsorienterede perspektiv er centralt for aktionslæringen – at refleksionerne får en afsmittende effekt på praksis. Det vil sige, hvordan dine handlinger i endnu højere grad afspejler det, du gerne vil kendes for som leder.



Det svenske MiL Institute har arbejdet med aktionslæring og ledelse i over 30 år. Ved opstart af aktionslæringsforløb uddeler instituttet en bog til deltagerne med titlen *"Leadership and Management – Experience-based Theories and Practices"*. Der, hvor forfatterens navn står, er der plads til, at deltageren skriver sit eget navn. Bogen består udelukkende af blanke sider, hvor deltageren selv kan skrive sine overvejelser

ud fra bogens titel. Det eneste der står skrevet på forhånd er: *Ingen erfaring er mere vigtig end din og ingen teori er mere effektiv, end den du selv skaber – så længe du er åben over for at reflektere over dine erfaringer og åben over for løbende at revidere dine teorier i dialogen med andre.*

Lennart Rohlin i Mike Pedler (red.) 2011:
Action Learning in Practice

Aktionslæringens grundstof: Kig indad

Nøglen til læring er *refleksion over egen adfærd*. Refleksionen skal dog både sættes i system og holde et højt kvalitetsniveau, så man i læringsprocessen ikke blot reflekterer over sine handlinger og potentielle forbedringsmuligheder, men også reflekterer over de rammer, regler og procedurer, som man handler inden for.

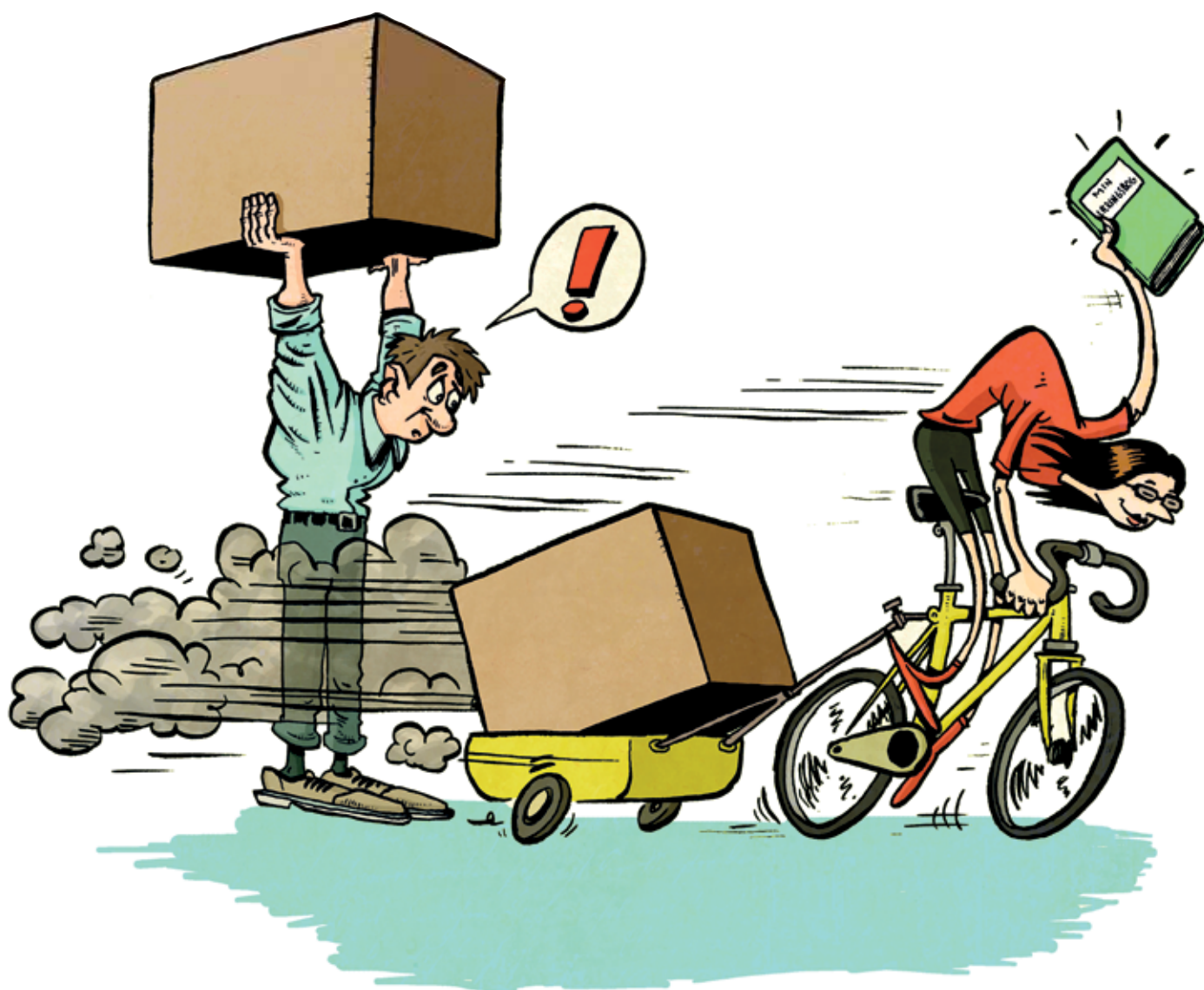
I et læringsperspektiv skelnes der mellem *at justere og forfine det, man plejer at gøre*, og *at omstille automatpiloten*:

Justering og forfinelse af "plejer" er karakteriseret ved, at man tilpasser sine handlinger inden for de givne rammer og præmisser. Det kan fx være, at man efter en præsentation står tilbage med et indtryk af, at man ikke brændte



igennem med sine budskaber, og derfor giver man sine slides og disposition et eftersyn. Skærer tekst fra, sætter flere billeder ind. Det kan også være at man øver sig en ekstra gang inden man skal på næste gang, men man overvejer ikke, om slides nu var den bedste måde at kommunikere på.

Omstilling af automatpiloten er karakteriseret ved, at man tager de eksisterende rammer op til overvejelse. Man bevæger sig altså op på et metaniveau og betragter selve præmissen. Var præsentationen med slides overhovedet den bedste måde at formidle budskaberne på?



Højtuddannede ledere er ofte utroligt dygtige til at justere og forfine "plejer". De har tilbragt størstedelen af deres liv med at tilegne sig og optimere specialiserede intellektuelle kompetencer. De har ofte ganske stor succes med det, de gør og har sjældent oplevet at blive voldsomt udfordret i deres tankesæt eller at fejle.

Når lederne konfronteres med et praktisk problem, vil de derfor typisk trække på deres følelser og erfaringer for at kunne løse problemet

her og nu. De har kort sagt raffineret den måde at tænke og agere på, som har virket for dem og organisationen, og de er dårlige til at lære af deres fiaskoer.

Så når det ikke virker blot at justere og forfine, bliver lederne ofte defensive og ser årsagen til deres problem i alle andre end sig selv. Defensiv ræsonnementer kan blokere for læringsmæssigt at komme et spadestik dybere og rent faktisk begynde at rykke ved sin indre autopilot, selv når individets motivation er høj.

EKSEMPEL

Ledelse af relationer

Charlotte er direktør i en kommune på et område, der favner bredt. Der er seks center- og fagchefer, der refererer til Charlotte.

Charlotte har faste møder med sine chefer både omkring den daglige drift og om de strategiske og økonomiske opgaver, der ofte presser sig på. Hun sørger for at sætte klare mål for den enkelte chef, ligesom hun giver input til, hvordan den enkelte chef kan nå målene.

Charlotte har dog en oplevelse af, at hverken hun eller cheferne får tilstrækkeligt udbytte af møderne. Når hun kigger tilbage, oplever hun heller ikke, at cheferne har udviklet sig nævneværdigt over det seneste år eller at de giver hende det modspil, hun har brug for for at udvikle sig som direktør.

Charlotte handler på den oplevelse, hun har med relationen til sine chefer. Ofte ville hun gøre, som hun plejer; give mere af det samme. Det indebærer, at hun går mere til den enkelte chef og spørger mere udførligt ind til eksempelvis strategiprocesen på den enkelte chefs område.

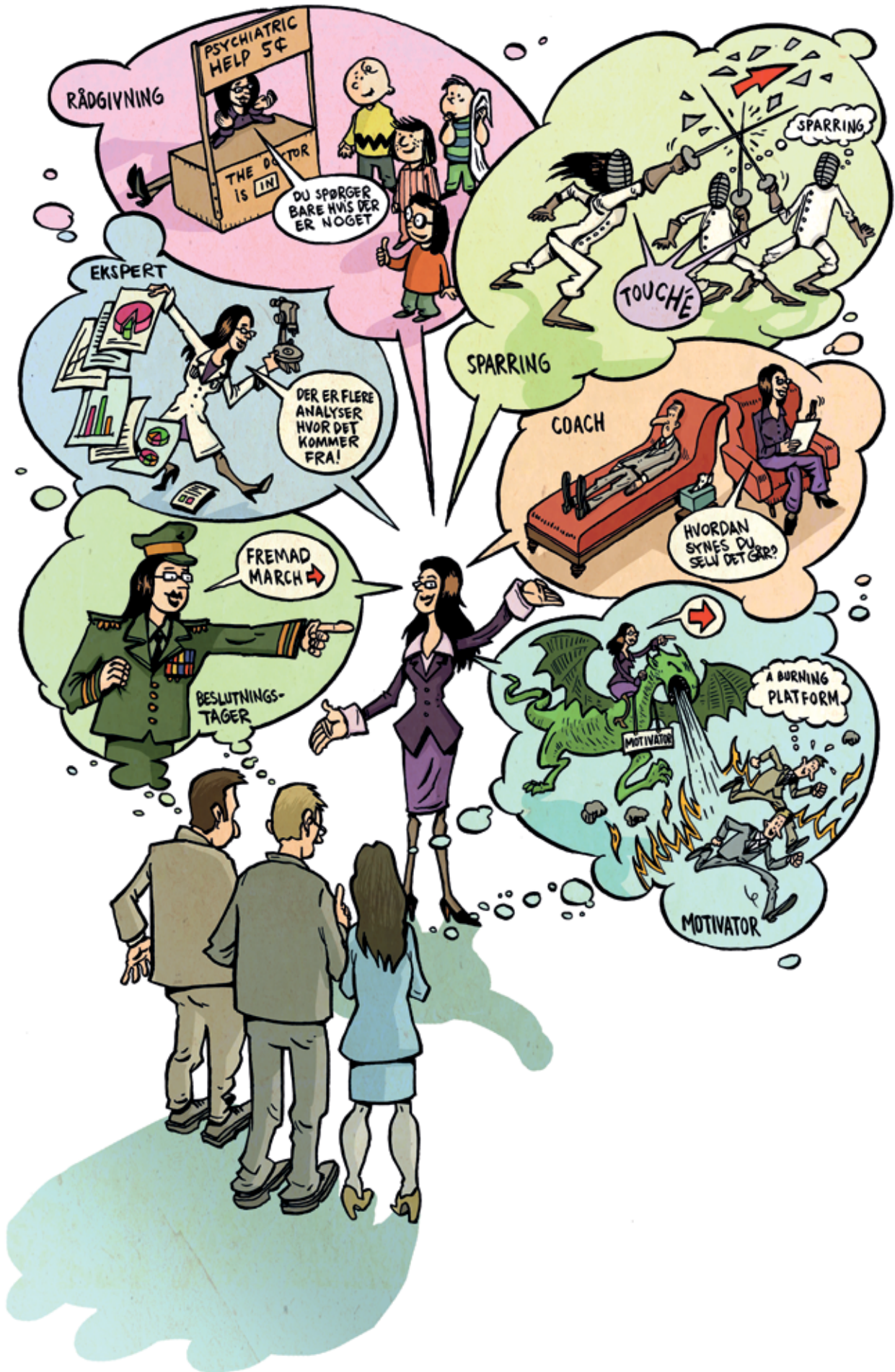
Charlotte er imidlertid opmærksom på, at hun må bryde rammen, hvis hun vil have, at både hun, organisationen og cheferne skal have større udbytte af deres relation. Hun starter derfor med at reflektere over, hvad der kendetegner den ledelse, hun udøver over for sine chefer. Hun konkluderer på sine refleksioner, at når mange vigtige opgaver presser sig på, eller når arbejdspresset er højt, bliver hun ofte mere faglig og konkret i sine relationer til cheferne – og hun gør det tilnærmelsesvis på samme måde over for dem alle.

Hun reflekterer sig derfor frem til at skitsere forskellige roller, som hun kan indtage og veksle imellem, når hun har de faste møder med cheferne:

- Beslutningstageren
- Eksperten
- Rådgiveren
- Sparringspartneren
- Coachen
- Motivatoren

Efterhånden som hun begynder at indtage rollerne på møderne med sine chefer, finder hun frem til, at cheferne har forskellige behov. Hun oplever, at nogen trives bedst med, at hun gør som hun plejer, særligt ved at indtage rollen som beslutningstager. Men for de flestes vedkommende oplever hun et markant større udbytte ved også at indtage andre roller end denne. Som tiden går, tilpasser hun rollerne, ligesom hun løbende overvejer, hvilke roller der passer bedst til de forskellige chefer og de forskellige situationer, de står overfor.

Som casen ovenfor skitserer, kræver det en bevidst refleksion at stoppe med bare at gøre mere af det samme, hvis man ønsker mere radikale ændringer.



SÅDAN KAN TOPLEDEREN ARBEJDE SYSTEMATISK MED SIN EGEN UDVIKLING

Stil nye spørgsmål og giv nye svar

Aktionslæring kan være en god metode til at systematisere læring i dagligdagen og kræver, at man reflekterer systematisk og dokumenteret over sin praksis. Metoden hviler på en grundlæggende præmis om, at egen erfaring er en god læremester – hvis man altså er villig til at reflektere over den og se på den med nye øjne.

Aktionslæring er karakteriseret ved nysgerrighed, åbenhed og udfordring. Man skal fokusere på egen praksis og stille nye spørgsmål, for at få nye svar. Metoden dækker over en konstant vekselvirkning mellem eksekvering af konkrete ledelsesopgaver og en systematiseret refleksion over denne eksekvering, der fremadrettet påvirker ny eksekvering. I aktionslæring kobler man konkrete handlinger og adfærd sammen med strukturerede refleksioner over handlingerne, så nye sammenhænge, mønstre og muligheder viser sig tydeligere.

Refleksion, altså at genkalde sig, kigge på, dissekere, skabe mening eller forsøge at forstå, er afgørende for læring, fordi det gør os mere bevidste om os selv og om det, der sker omkring os. Gå tilbage i dine handlinger, tænk over og analysér, hvad der skete og hvorfor. Kunne du have gjort noget anderledes og i så fald hvordan og hvorfor?

Handling og aktion

I aktionslæring skelnes mellem begreberne *handling* og *aktion*.

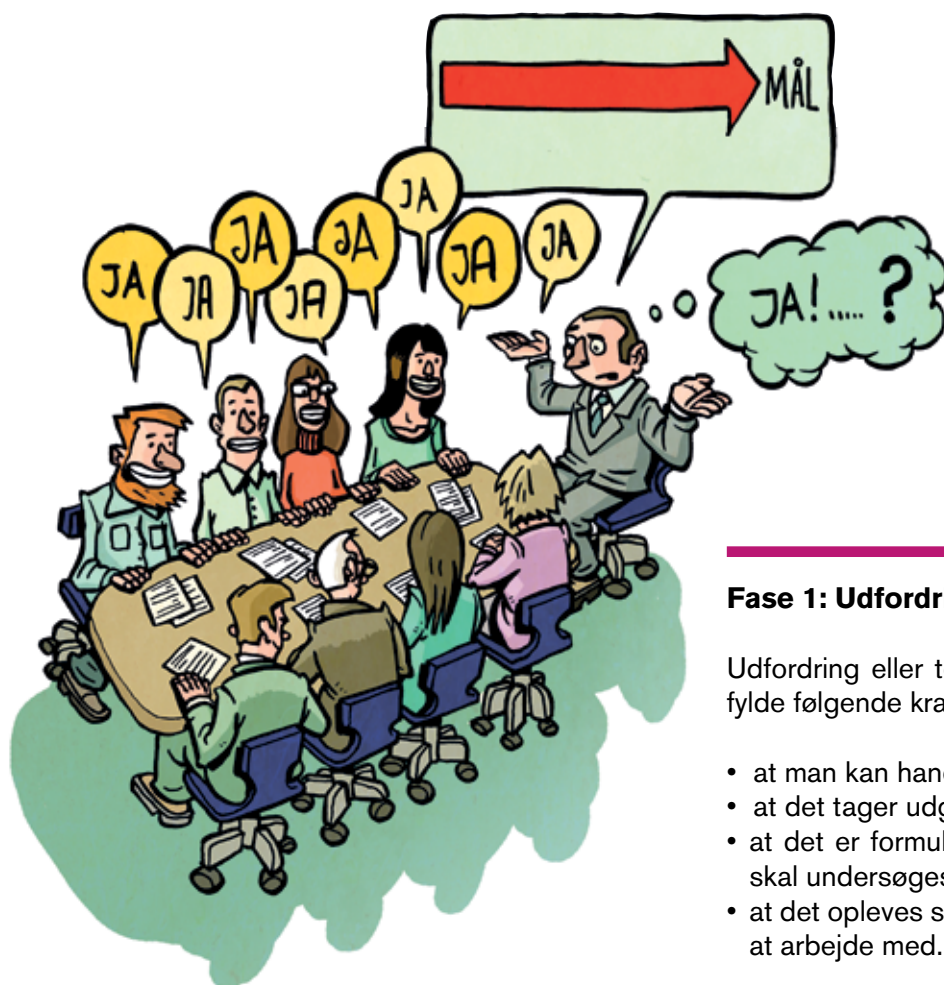
Handling betegner bredt set menneskers handlinger af enhver art – altså i høj grad også de ubevidste handlinger, vaner og rutiner.

Aktion betegner den bevidste, gennemtænkte handling med et tydeligt formål, som er besluttet på baggrund af en refleksionsproces.

Model for aktionslæringens 5 faser

Du kan bruge denne model i dit arbejde med aktionslæring. Modellen belyser fem grundlæggende faser, som du kan tage udgangspunkt i, når du arbejder med at udvikle dine kompetencer i forhold til en konkret udfordring. Det er en model, der skitserer en proces. I praksis vil der ikke være et klart skel i overgangen mellem de enkelte faser, men du kan bruge faserne som holdepunkt i din proces.

Refleksion er et afgørende element i aktionslæring. Det vil være misvisende at placere refleksion som en selvstændig fase, for det vil finde sted på alle niveauer.



Fase 1: Udfordring/tema

Udfordring eller tema skal formuleres og opfylde følgende krav:

- at man kan handle på det
 - at det tager udgangspunkt i praksis
 - at det er formuleret som et spørgsmål, der skal undersøges
 - at det opleves som meningsfuldt og relevant at arbejde med.
-



JEG SPØRGER DEM!

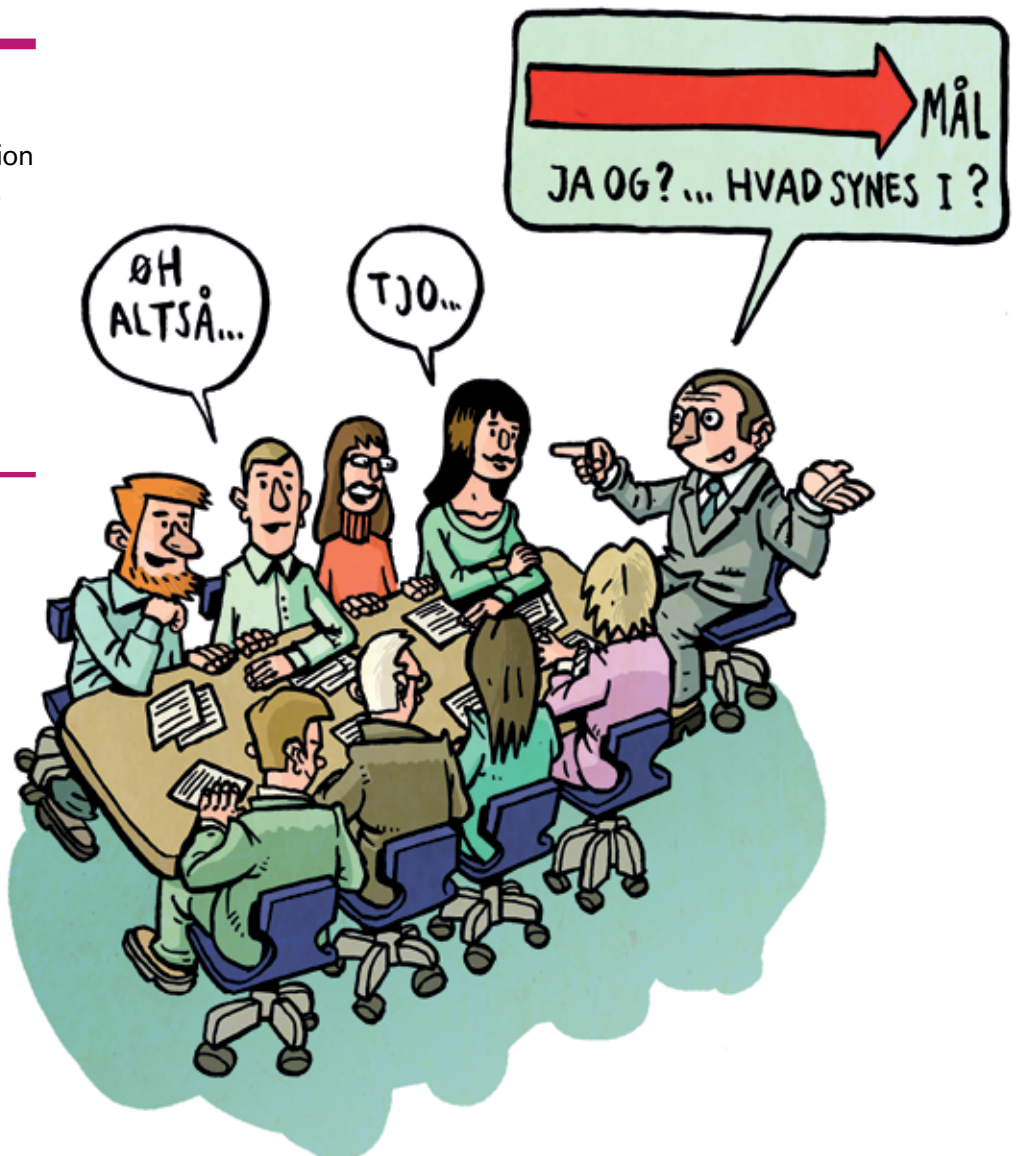
Fase 2: Iværksættelse af aktioner

En aktion er et eksperiment, der i praksis sættes i gang. Det er vigtigt, at:

- aktionen forholder sig til problemstillingen
 - aktionen er tydelig
 - aktionen har et formål.
-

Fase 3: lagttagelse

lagttagelse er observation af praksis og reaktioner. Tag eventuelt spontane noter både i selve situationen og senere refleksive noter, der er strukturerede og analyserende.





Fase 4: Analyse og bearbejdning af iagttagelser

I denne fase er det vigtigt, at du:

- Analyserer dine egne handlinger og reaktioner. Spørg fx: Hvad skete der? Hvornår? Hvem var involveret? Hvad gjorde de og hvordan reagerede jeg?
 - Udforsker de bagvedliggende grunde til dine reaktioner ved at spørge: Hvorfor oplevede jeg det sådan? Hvad kendetegner de relationer, der er på spil mellem mig og dem, jeg samarbejder med? Analyserer konsekvenserne af dine handlinger ved at overveje: Hvad fik jeg ud af det? Kunne det være gjort anderledes? Har jeg oplevet noget tilsvarende, som kan forklare min reaktion?
-

Fase 5: Ny aktion

Nye aktioner kan sættes i værk på baggrund af dine refleksioner i analysefasen:

- Hvilken viden om praksis har jeg nu?
 - Hvilke erfaringer har jeg fået om aktionslæring som metode?
 - Hvad vil jeg gøre fremover?
-





Skriv!

Et godt råd gennem hele processen er: Skriv!

At skrive sine refleksioner ned skaber struktur og kan gøre mål, indsatser og resultater tydeligere. At arbejde udelukkende i tankerne bliver for luftigt. Ønsker du at reflektere målet, kan det være nødvendigt at skrive dine refleksioner ned. For det første: Skriveprocessen er med til at forme tankerne under selve refleksionsprocessen og fastholde fakta, erkendelser og erfaringer. For det andet: Når du skriver logbog, er det lettere at skabe den distance til dine følelser, tanker og handlinger, som gør det muligt at reflektere over dem.

En logbog kan dokumentere og hjælpe med at holde fast i den personlige læring og udvikling. Logbogen sikrer også en vis form for objektivitet. Ved at gå tilbage i den og læse om tidligere refleksioner, kan du sikre dig, at strategier eller handlinger ikke kun styres af dette øjeblik *top of mind*, men formes og besluttes på baggrund af dine registrerede erfaringer over tid.

Skriv ned, reflektér og øg din performance

"Brug 15 minutter hver eneste dag til at skrive ned, hvad du særligt har hæftet dig ved i løbet af dagens arbejde". Det kan lyde som lidt af en utopi at sætte 15 minutter af dagligt til at nedfælde refleksioner om dagens arbejde. Men det har en helt konkret og ikke ubetydelig effekt i hverdagen. En række forskere fra Harvard Business School har gennem en række forsøg og arbejdspladsbaserede studier påvist effekten af den daglige refleksion. Resultatet er, at det styrker din performance. Samtidig viser studiet, at den daglige refleksion vil styrke din opfattelse af, hvor kompetent du føler dig i det job, du varetager – og det er netop denne opfattelse, der styrker din performance.

Stefano m.fl. 2014: "Learning by thinking: How Reflection Aids Performance".

EKSEMPEL Kulturforandringer tager tid

Niels er direktør i en middelstor kommune og er en meget arbejdsom og visionær person. Han har længe arbejdet med organisationens kultur, værdier, ledelse og strategi samt udvikling af teams. Han møder altid velforberedt og stiller store krav til sig selv. De 70 ledere i hans organisation er vant til, at han går forrest.

Det er meget sjældent, Niels rykker og rykkes ud af sin komfortzone, men før et kickoffmøde med alle 70 ledere om en større forandringsproces beslutter Niels sig for et eksperiment. I stedet for selv at skrive hele "drejebogen" som han plejer, vil han i langt højere grad og tidligt i processen inddrage sin organisation. Beslutningen om at prøve at slippe den vante kontrol er truffet, og på selve kickoffmødet starter Niels derfor med at melde klart ud: Han inviterer sin organisation til dialog og involvering.

Niels kan mærke, at hans medarbejdere er overraskede. Nogle er tydeligt positive, men den tøvende og tilbageholdende reaktion hos en gruppe af medarbejdere forvirrer Niels. Han er en smule rystet over, at hans åbenhed ikke mødes med lutter klapsalver og kan mærke, at han får lyst til at bryde ind og tage over, men vælger ikke at gøre det.

Efter mødet spekulerer han på, hvorfor hans nye mødekultur ikke går rent ind hos alle. Han overvejer kortvarigt at gøre, som han plejer næste gang, altså at tage stram styring og gøre rettet, men beslutter sig for at tænke hele processen igennem. Han vender den med en ekstern kollega og kan efter den samtale se, at det naturligvis skaber umiddelbar utryghed, når man rykker sig selv – og dermed også organisationen – ud af komfortzonen.

Niels beslutter sig for fortsat at invitere til dialog, men erkender også, at kulturforandringer er mentale skred, der tager tid. Han beslutter sig også for at blive klogere på det, der ligger





under de umiddelbare reaktioner og spørger derfor en af de skeptiske, om hans oplevelse af mødet. Han får klar besked om, at medarbejderne er bange for, at møderne bare vil ende i snak, der ikke udstikker en klar retning. Niels tænker over den udmelding og bestemmer sig for at bevare dialogformen, men også at sikre, at der træffes beslutninger. Han er overbevist om, at den nye form vil generere flere ideer – og bedre beslutninger.

Casen ovenfor er et eksempel på en udfordring for en topleder, der både relaterer sig til den organisatoriske udvikling – at organisationen bliver mere innovativ – og til toplederens personlige udvikling – hvordan toplederen kan involvere sine ledere i beslutningsprocessen. Casen illustrerer også, at toplederens egen kompetenceudvikling ikke er et rent privat anliggende. For der er omgående reaktioner i organisationen, som toplederen kan bruge som feedback i sin læringsproces.

EKSEMPEL **Sæt alle kompetencer i spil**

Peter er ny kommunaldirektør. Han har bred erfaring med direktionsarbejde fra andre kommuner og ved godt, hvilken samarbejdskultur han ønsker. Han ser lige tiden og de nye kolleger i direktionen an, men opdager snart, hvor forskellige hans tre direktørkolleger i direktionen er. Allan udfordrer ham og efter-spørger, at Peter hele tiden markerer sit standpunkt. Mette taler for, at gruppen diskuterer alting helt igennem, så alle er med, og Christian forholder sig afventende. Det er Peters fornemmelse, at gruppen er vant til og forventer, at kommunaldirektøren skærer igennem og træffer beslutningerne. Især når det gælder de tværgående udfordringer med økonomiske prioriteringer.

Peter kan godt skære igennem, men ønsker, at direktionsteamet selv kan og skal tage ansvar for de fælles beslutninger og prioriteringer. Han prøver et par gange at lade diskussionerne køre, men oplever hver gang, at rollerne i gruppen cementeres. Peter beslutter sig for at reflektere over sin egen lederrolle og sine egne grænser. Han må stille sig selv spørgsmålet, om han reelt giver teamet de bedste muligheder for at sætte alle kompetencer i spil, når han selv forholder sig iagttagende? Hvilken rolle spiller han selv? Føler han sig truet på sin position af aktive Allan? Er han selv for passiv, når det handler om at spille ind eller skære igennem? Hvor går grænsen mellem at lede andre, og lade dem lede sig selv? Hvor individualistisk må medlemmer af et team egentlig agere?

Peter når frem til, at opgaven må handle om at skabe en kultur i direktionen, hvor alle bidrager. En kultur, hvor diskussionerne handler om at finde den bedste løsning for den organisatoriske helhed – ikke om hvor vidt Allan "vinder" og får flest mulige ressourcer til eget område, at Mette opgiver at finde den bedste løsning, at Christian melder sig ud, fordi han ikke orker bøvlet, eller om at Peter bare skærer igennem, fordi det forventes af ham i hans position.

Peter erkender, at der er behov for, at hele teamet reflekterer sammen, og sætter derfor gang i en proces, hvor direktionen over en længere periode arbejder med både individuelle grundantagelser og hele teamets fælles forståelse af at være leder i netop deres team. På den måde bliver den reflektive opgave flyttet fra at være en opgave for Peter til en fælles opgave for teamet.

Casen viser, hvordan refleksionsprocesser i et team kan føre til bedre fælles beslutninger og prioriteringer for hele organisationen.

Et reflekterende ledelsesteam

I aktionsbaseret læring er udgangspunktet konkrete udfordringer, men læringen udvikles på baggrund af refleksioner og eksperimenter i både tanke og handling. Her er hovedpointerne, at der er mange veje til at løse komplekse problemer, og at man i samspillet mellem mennesker kan hente vigtige input også til den enkeltes refleksionsproces. I den forbindelse er det oplagt at vende blikket mod sit ledelsesteam.

Dynamikken i direktionsteamet er en udfordring for mange topledere. Her skal balanceres mellem refleksion og eksekvering. Aktionslæring kan være en vej til at arbejde målrettet med refleksionsprocesser i teamet; både individuelt og i teamet. Her kan det for en leder indimellem opleves som et dilemma, at man på den ene side skal give plads til det individuelle og på den anden side sætte grænser. Det fører til overvejelser om, hvor meget man som chef skal tillade? Hvor højt må bølgerne gå i vores fælles diskussioner? Og i 1:1 samtaler? Hvornår skal jeg markere, at grænsen for acceptabel adfærd i mine øjne er nået? Og har jeg ret? Begrænser jeg teamet – eller styrker jeg det?

Aktionslæring som metode til at arbejde målrettet med refleksion i sit team, forudsætter erkendelse og accept af, at blandede følelser er en ingrediens i de fleste samarbejder mellem mennesker. Indimellem også i form af mistillid, magtkampe, konflikter, komplicerede relationer og konkurrence. Det er hårdt arbejde at forholde sig til andres perspektiver, særligt hvis deres måde at opfatte og forstå verden på, ligger langt fra ens egen. Udvikling og innovation skabes bedst i et tillidsbaseret og respektfuldt samarbejde mellem mennesker med forskellige baggrunde og perspektiver, men med respekt for hinanden. På den måde får man modspil til egne udfordringer og antagelser.

Tillid er en grundsten i det gode teamsamarbejde, men må ikke forveksles med enighed og konsensus. Idealer om enighed og overensstemmelse bygger på en ofte udtalt forestil-

ling om, at spændinger mellem mennesker, uklarhed, uenighed og ubehag kan pakkes væk – bare man udstikker en retning for arbejdet i organisation. Hvis det overordnede mål for en gruppes adfærd er konsensus, er det svært for den enkelte at udtrykke uenighed eller sparke nye ideer ind. I de grupper, hvor konsensus er det fremherskende ideal, vil de ofte opleve nye måder at tænke, beslutte sig og agere på som forstyrrelser eller ligefrem provokationer. Hvis enighed hver gang er drømmen, kan tendensen til at forenkle virkelighedens kompleksitet vokse sig større end godt er. Og det, der på overfladen tager sig ud som tillid, dækker reelt over konfliktskyhed og tilpasning. Den slags springer der sjældent nye ideer ud af.

Som topleder og medlem af et team er det derfor essentielt, at man er i stand til at skabe en atmosfære, hvor individuelle holdninger, forslag og løsninger vurderes som et tilskud til hele gruppens samlede styrke. Debatter og diskussioner skal være konstruktive og åbne, og den enkelte leder, herunder topchefen, skal kunne lægge sin tvivl ud og søge råd og ideer i et refleksionsrum, der er præget af tillid.

Kig på dig selv gennem andre

Inviterer man andre til at kigge med, kan udbyttet ofte blive større og både mere nuanceret og overraskende. Også selv om det kan opleves som risikabelt og intimiderende at bede om at blive udfordret eller ligefrem provokeret.

Det er derfor vigtigt at overveje, hvem man inviterer til at iagttage og ikke mindst, hvad man inviterer dem til at iagttage. Skal andres iagttagelser være brugbare i din egen udvikling, skal de komme fra mennesker, hvor respekten og tilliden er gensidig. Dog skal de også helst komme fra dem, der ikke ligner dig, har en anden udkigspost end dig eller en anden baggrund. Det kan også være en fordel at invitere nogen, som kommer fra en helt anden verden for virkelig at ruske op i ens selvforståelse.

SEKS SKARPE FRA HVERDAGSPRAKSIS

Magnus Larsson, psykolog og lektor ved CBS, har i mange år arbejdet med aktionslæring i praksis. Han giver her seks anbefalinger til at lykkes med aktionslæring.



Der skal være noget på spil

Aktionslæring kræver, at du arbejder med at løse virkelige problemer, der er strategisk vigtige og som afspejler den kompleksitet, både omverden og organisationen rummer.

Du er ikke dig selv nok

Relationen til den organisatoriske sammenhæng er afgørende i aktionslæring. Så bliver fokus fremadrettet. Hvordan kan du udvikle dine kompetencer i forhold til de konkrete organisatoriske udfordringer, som du står over for? Nogle coachingtraditioner fokuserer for ensidigt på dine værdier eller kompetencer isoleret fra organisationen. Risikoen er, at du kun får anerkendt de værdier

og kompetencer, der har banet vejen til toplederjobbet. Fokus bliver dermed bagudrettet ligesom koblingen mellem din udvikling og organisationens udvikling er svag. Dermed misser du en mulighed for at udvikle robuste løsninger til gavn for den organisation, du står i spidsen for.



Komplekse problemer kræver komplekse løsninger

Du er afhængig af andre for at få problemerne løst – og med aktionslæring kan du arbejde med dette "afhængighedsforhold" og udvikle det målrettet i forhold til de problemer, organisationen skal løse. Mange er ikke opmærksomme nok på de komplekse processer, der foregår i organisationen og har en måske lidt forenklet opfattelse deraf.





Potentialerne er store og barriererne er lige så store

Det kræver et særligt engagement at arbejde med aktionslæring. Hvis aktionslæring var så ligetil, var det nok også mere udbredt blandt topledere. Dagligdagens mange andre udfordringer og gøremål kan være med til at skubbe den systematiske refleksion over en særlig udfordring i baggrunden. Samtidig er det ikke kontrollerbart – du ved ikke, hvad læringen bli-

ver, og du ved ikke, om den udfordring, du arbejder med, leder dig til en mere grundlæggende udfordring, der kræver endnu mere af dig. Når du kaster dig ud i det komplekse, kan du komme til at gøre det sværere for dig selv – og det er ikke nødvendigvis alle, der ønsker at gøre det.

Arbejd med aktionslæring i grupper

Aktionslæring giver et stort udbytte, når man arbejder i grupper. Hver deltager i en gruppe arbejder med sit eget problem. Når den ene deltager præsenterer sit problem, sine iagttagelser og sine refleksioner, forholder de øvrige deltagere sig til det. Det er netop her, der er mindst to afgørende gevinster ved aktionslæring i grupper. Den, der deler sine refleksioner, får mulighed for at få dem udfordret og se nye vinkler. I grupperefleksionen opstår en dybere forståelse af effekten af egne handlinger.

Samtidig lærer deltagerne mindst lige så meget, når de forholder sig til den case eller det problem, der bliver præsenteret. Alle får nem-

lig et blik for, at den bedste løsning kan se forskellig ud alt afhængig af øjnene, der ser – og dermed lærer deltagerne om den kompleksitet, både udfordring og løsning rummer.

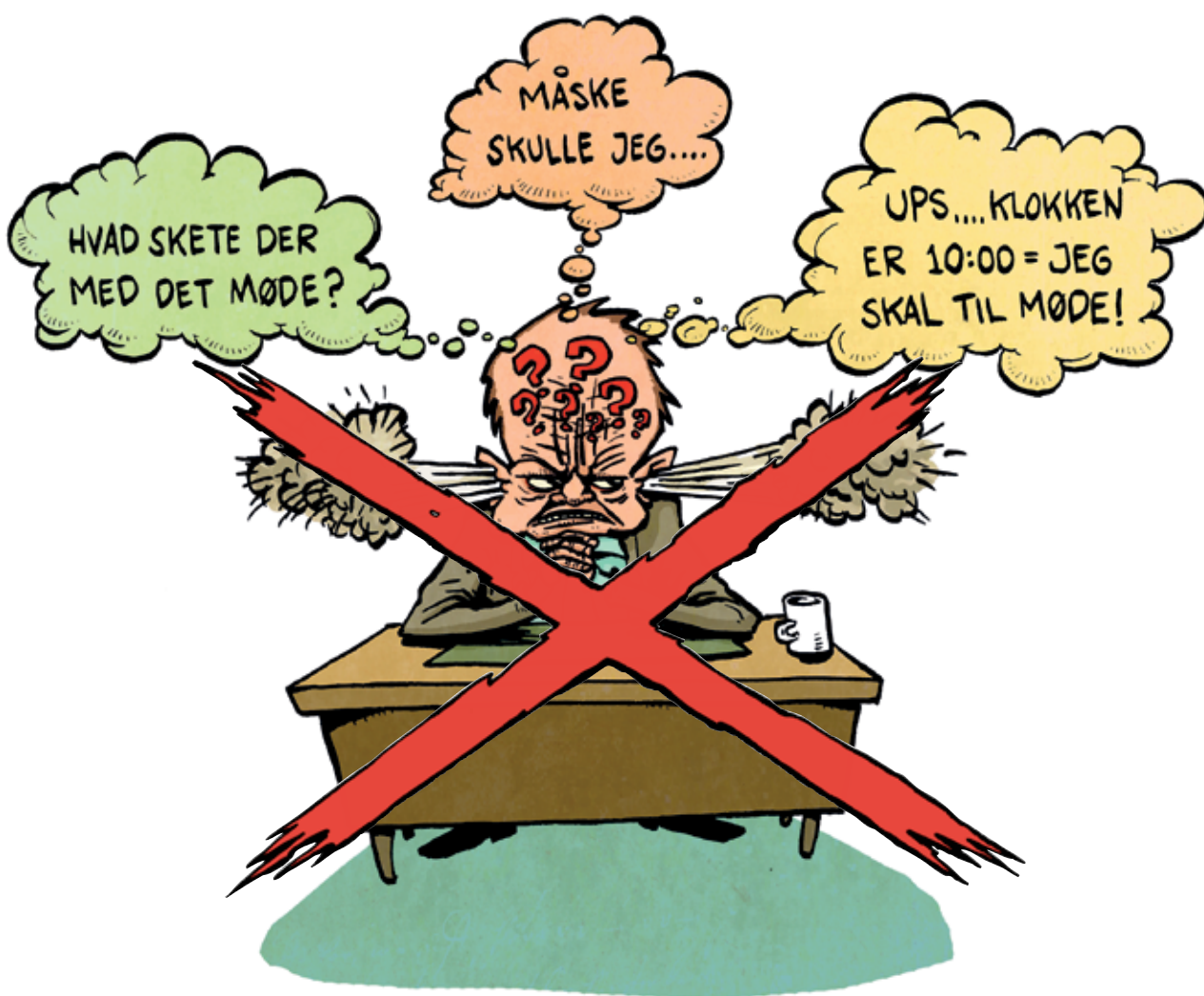
Desuden er man forpligtet overfor andre end sig selv og dermed stiger sandsynligheden for, at den enkelte deltager prioriterer tiden til den systematiske refleksion over sit eget problem.



Observer dig selv og skriv ned – så lærer du mere!

Ved at bruge en logbog, kan du skabe et refleksionsrum for dig selv. Noter hvad du har gjort, oplevet og følt. Når det er fastholdt på skrift, kan du reflektere over dette både kort tid og længere tid efter – og sandsynligvis få øje på flere aspekter omkring samme sag og tage ved lære af det. I forlængelse af det skriftlige arbejde med en logbog, kan du bruge aktionslæring til at træne din evne til at observere dig

selv i den organisatoriske kontekst. Jo mere du kan rette dit fokus på at observere, hvad der sker omkring dig, når du handler i en given sammenhæng, desto større er potentialet for refleksion og dermed også læring. Det handler ikke om at tage en opskrift fra en teori og forsøge at bruge den i virkeligheden. Det handler om at tage sin egen erfaring og forsøge at forstå den.



Her kan du læse mere

- Action Learning, Krystyna Weinstein
- Action Learning in Practice, Mike Pedler (red.)
- Action Learning for Managers, Mike Pedler
- Action Reflection Learning – Solving Real Business Problems by Connecting Learning with Earning, Isabel Rimanoczy & Ernie Turner
- Learning by Thinking: How Reflection Aids Performance, Giada Di Stefano m.fl. 2014, Harvard Business School Working Paper
- Strategisk aktionslæring – når medarbejdere og ledelse udvikler organisationen gennem praksis, Hanne Møller, Maria Nyborg Matthiesen & Susan Starbæk
- The Origins and Growth of Action Learning, Reg Revans
- The ABC of Action Learning, Reg Revans
- Why Should Anyone be Led by You?: What It Takes to Be an Authentic Leader, Robert Goffee & Gareth Jones

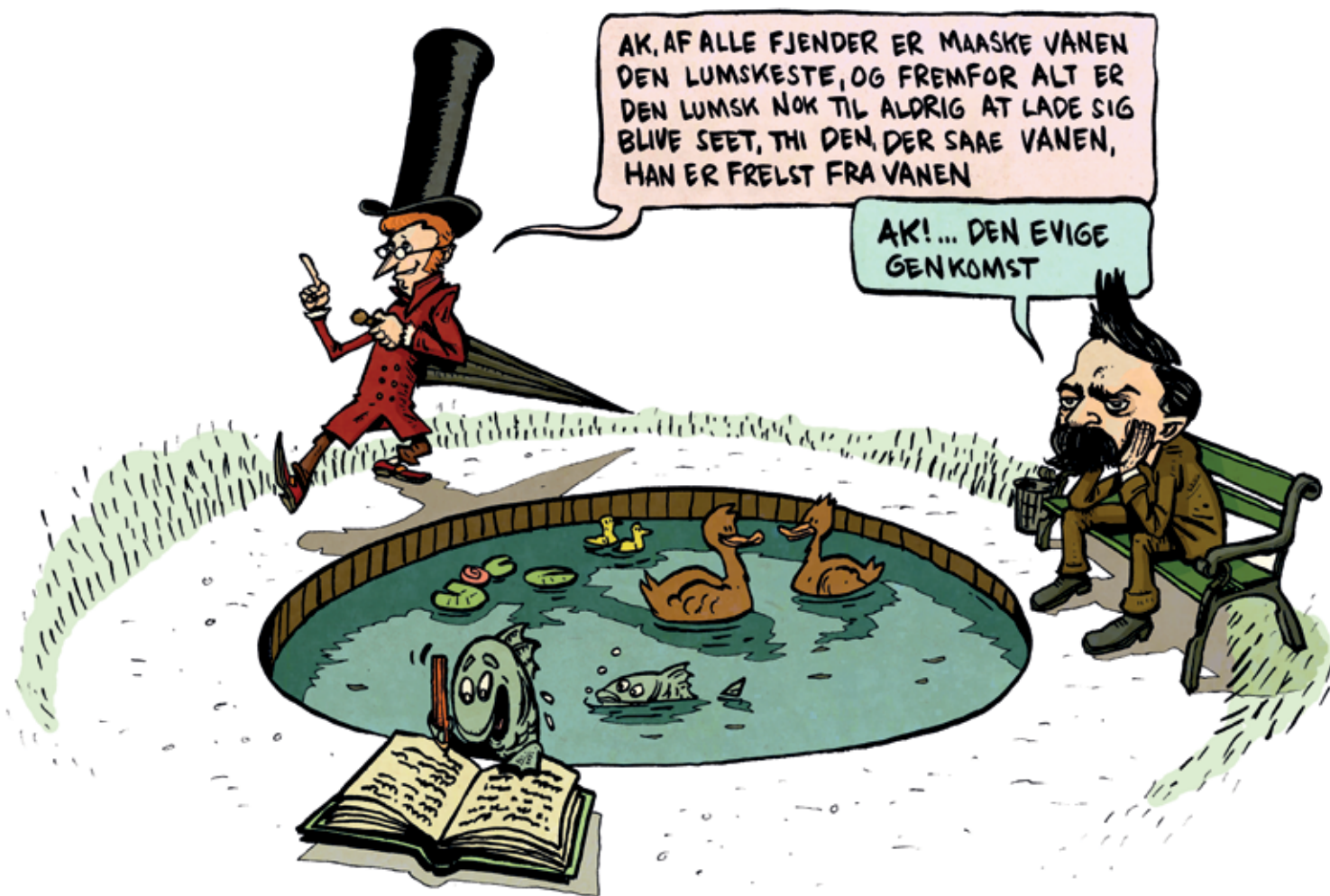
Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på www.lederweb.dk

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder

Sine Sunesen, direktør, KL, (formand)
 Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
 Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
 Helle Krogh Basse, sekretariatschef, KTO
 Jens Kragh, direktør, FTF-K
 Mogens Kring Rasmussen, direktør, Djøf
 Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL
 Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
 Eik Møller, direktør, Ballerup Kommune
 Per Christiansen, direktør, Region Nordjylland



AK, AF ALLE FJENDER ER MAASKE VANEN DEN LUMSKESTE, OG FREMFOR ALT ER DEN LUMSK NOK TIL ALDRIG AT LADE SIG BLIVE SEET, THI DEN, DER SAAE VANEN, HAN ER FRELST FRA VANEN

AK!... DEN EVIGE GENKOMST



VÆKSTHUS FOR LEDELSE