



🕒 4 min. 👁️ 📅 23-11-2012

Systemisk ledelse - et særligt blik på organisationen

Systemisk ledelse handler om at skabe og vedligeholde konstruktive lokale landkort over medarbejdernes forståelser af opgavernes retning, rammer, råderum og centrale relationer. Traditionen står stærkt, fordi den kan ruste medarbejdere til at agere i komplekse sammenhænge.

Skribentinfo



[Asbjørn Molly](#)

cand.mag, ekstern lektor AAU
Aalborg Universitet København

En så stærk tradition som den systemiske har selv sagt mange teoretiske og praktiske ledetråde tilbage i tiden og har hentet inspiration fra udlandet. Den systemiske tilgang står stadigt stærkest i de organisationer, hvor den både fungerer som en faglig tradition – typisk organisationer, der yder en borgernær service inden for uddannelse, omsorg og behandling – og som en organisatorisk og ledelsesmæssig tradition. Men fremtidsudsigterne er gode for den systemiske tilgang, da den tilbyder et sammenhængende og anvendeligt perspektiv på, hvordan ledere kan ruste medarbejdere til at agere i komplekse organisationer og sammenhænge.

Et ikke-perfekt netværk af relationer

Systemisk ledelse handler i høj grad om at udvikle et særligt blik på organisationen. Frem for kun at se organisationen som en formel struktur af roller og beføjelser fokuserer det systemiske perspektiv også på den uformelle organisation. Den ses som et ikke-perfekt netværk af relationer, hvor alle aktører handler i forhold til hinanden på baggrund af deres forskellige forståelser af kerneopgaven, forskellige dagsordener, alliancer og interesser.

Den systemiske leder ser mønstre i adfærd og analyserer, hvordan organisationsmedlemmerne påvirker hinanden og interagerer ud fra hver deres mentale landkort – dvs. deres opfattelser af kommunikationen, relationerne og konteksten. Og ser på, hvordan det kan ændres til det bedre og mere konstruktive. Grundantagelsen er, at kommunikationen skaber de landkort, som aktørerne agerer efter.

Systemisk ledelse handler fundamentalt om at skabe og vedligeholde konstruktive lokale landkort over medarbejdernes forståelser af opgavernes retning, rammer, råderum og centrale relationer, og som organisationsmedlemmerne kan arbejde efter og bidrage til at få interaktionerne imellem organisationsmedlemmerne til at glide.

I en hverdag, hvor arbejdsbetingelserne, samarbejdspartnere, politikernes mål og krav og kundernes/borgernes behov ikke er stabile nok til, at ledelse kan bestå i at instruere præcise arbejdsgange, bidrager den systemiske tilgang med en tænkning, der er hjælpsom i et komplekst vidensamfund, hvor ledere har behov for at understøtte medarbejderne i selvstændigt at kunne træffe beslutninger.

Syv tankeværktøjer i praksis

En kvalitativ undersøgelse (Juhl & Molly-Søholm, 2011) viser, at ledere, der baserer deres ledelsesforståelse og praksis på tankerne i det brede systemiske felt, former deres lederskab med disse (tanke)værktøjer:

1. En professionalisering af ledelse.

Lederne fremhæver, at de systemiske metoder og teorier hjælper til at professionalisere deres lederrolle og ledelsesmetoder og skaber sikkerhed, overblik og navigationsevne samt en personlig distance til lederrollen.

2. Ledelse anskues som et kommunikativt fænomen, der skabes i konteksten.

Samlet set definerer lederne ledelse som et kommunikativt, kontekstuel fænomen. Det betyder, at evnen til at læse kontekster og relationer og til at bruge kommunikationen bevidst er centralt i systemisk ledelse.

3. En relationel magtforståelse.

Lederne baserer sig overvejende på en anden magtforståelse end den traditionelle positionelle magtforståelse, hvor magt ses som evner og beføjelser til at få andre til at gøre noget, de ikke nødvendigvis i udgangspunktet selv vil. I stedet arbejder de med en relationel magtforståelse, hvor evnen til at skabe løsninger og aftaler, som alle aktører har lyst til og tager ejerskab for, er central. Det betyder, at ledelsesfærdigheder til at samkonstruere fælles løsninger, principper for opgaveløsning, normer m.m. bliver afgørende.

4. Proceslederfærdigheder.

Ledelse tænkes overvejende som iscenesættelse af involverende processer. Færdigheder som facilitering og procesledelse ud fra dialogiske værdier og det systemiske begreb "nysgerrighed" bliver væsentlige.

5. Læringsskabende ledelse.

Der er et stærkt fokus på at skabe læring og udvikling hos medarbejderne. Dette sker primært igennem spørgsmål og coachende ledelse, samt ved at skabe rammer for reflektive samtaler.

6. Sproget som centralt ledelsesredskab.

Systemiske ledere bruger sproget til at skabe konstruktive arbejdsprocesser og til at understøtte emotioner som begejstring og motivation, ofte meget inspireret af den anerkendende metode.

7. Systemledelse.

Lederne ser overordnet og strategisk organisationen som et homeostatisk system – et system af relationer, der udfolder sig ud fra dynamiske ligevægtsprincipper. I den optik agerer systemet ud fra et ønske om at bevare sin ligevægt, dvs. opretholde forståelser af kerneopgaverne og bevare logikker vedr. intern organisering.

Strategisk ledelse handler om at tage afsæt i systemets homeostase ved i praksis at arbejde fokuseret med begreberne retning, rammer, relationer og råderum.

2. ordensperspektivet – en metaposition

Et særkende ved den systemiske tilgang til ledelse er 2. ordensperspektivet. Mens de syv tankeværktøjer tilbyder lederen et nyt blik på spørgsmålene om, hvad en organisation er, og hvordan lederen kan agere, består 2. ordens perspektivet i at skabe en reflektiv distance til egen ledelsesposition og dermed et valg imellem forskellige måder at forstå en given situation.

Med 2. ordensperspektivet bliver de forskellige klassiske ledelsesdiscipliner betragtet som forskellige ligeværdige anskuelser, som lederen i nogle situationer kan kombinere og i andre situationer må selekttere imellem. Den reflektive distance er teoretisk funderet i Humberto Maturanas betoning af observatøren frem for det observerede formuleret i kort form som "alt der siges, siges af en observatør" og socialkonstruktionismens betoning af de-konstruktion og skepsis mod den måde, mennesker underlægger sig dominerende samfundsdiskurser på.

2. ordens perspektivet hjælper den systemiske leder til at arbejde multiparadigmatisk, dvs. kunne skelne imellem og praktisere forskellige ledelsesdiscipliner i en systemisk ramme, som tilpasses den givne opgave og situation.

Artiklen har været bragt i magasinet Offentlig Ledelse 2/2012.

Læs mere

[Systemisk metode - et stærkt perspektiv på forandringer og samtaler](#)

[Systemisk tænkning - at forstå systemet mønsteret og sammenhængene](#)

[Domæneteori - en guide for ledere som kontekstnavigatører](#)