

# Vækst gennem viden

af partner Ole Steen Andersen, osa@implement.dk, Implement og  
dekan, ph.d. Søren Barlebo Rasmussen, sbr.spfak@cbs.dk,  
CBS Handelshøjskolen i København

*Denne artikel er skrevet med udgangspunkt i vores fælles bog:  
"Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv" udgivet  
på Børsens Forlag december 2005.*

## 1. Forord: Videnssamfundets præmisser for vækst og forretningsudvikling

### Skift i opfattelse

Videnssamfund, netværkssamfund og innovation er alle buzz-words, der indikerer at vores samfund har ændret sig eller i hvert fald er ved det. Viden, netværk og innovation er kommet i højsædet. Selvfølgelig har disse størrelser altid været vigtige i vores samfund og virksomheder, men nyt er det, at de mange steder står øverst, når der står vækst og forretningsudvikling på dagsordenen. I det hele taget markerer disse ord et fundamentalt skift i vores opfattelse af værdiskabelse.

Op til i dag har stort set al økonomisk teori fokuseret på, at værdier skabes gennem fysisk arbejde der omformer den fysiske natur. Den fysiske verden har været i fokus: Menneskets fysiske arbejde, de fysiske teknologier, de fysiske produkter og den fysiske natur.

### Nye sociale forudsætninger

Det er denne grundlæggende opfattelse, som i dag bliver suppleret af en anden opfattelse. En opfattelse hvor det er sociale størrelser, som viden, moralske værdier, kultur osv. som i meget høj grad er med til at skabe økonomisk værdi. For samfundets udvikling er i meget høj grad påvirket og bestemt af vores øjeblikkelige opfattelser.

Det er vores ændrede opfattelser der skaber nye behov og ændret adfærd. Nokia, Skype og Microsoft skaber f.eks. behov for information og kommunikation vi slet ikke vidste at vi havde. Ændringer i vores opfattelser bliver således omdrejningspunktet for vores samfunds udvikling. Ændringer som ikke fremkommer ved ændrede fysiske forudsætninger, men gennem ændrede sociale forudsætninger. Folk der ved noget nyt, folk lærer noget nyt, kulturer der ændrer sig osv. er det der ændrer opfattelser, og det der dermed bliver samfundets drivkraft.

### Kræver kloge medarbejdere

At de sociale dimensioner spiller en stadig stigende rolle for vores samfund, har afgørende indflydelse på, hvordan vækst og forretningsudvikling skal anskues. Det er yderst komplekst at påvirke og ændre opfattelser i folks hoveder – ikke mindst på et globalt marked. At skabe globale brands er komplekst. At styre logistikken i hele verden er komplekst. At bruge viden om de fjerneste forbrugere til at innovere er yderst komplekst. Alt sammen noget der kræver en yderst specialiseret viden, som typisk kun besiddes af højt-specialiserede medarbejdere. Det kræver styr på denne viden som aldrig før. Det kræver samarbejde mellem eksperter, internationale medarbejdere og specialister som aldrig før. Vigtigst af alt kræver det kloge medarbejdere, der kan arbejde sammen – hurtigt og effektivt. Det er videnssamfundets krav til vækst og forretningsudvikling.

## 2. Kloge medarbejdere og deres karakteristika

### Svært at samarbejde

Det lyder jo på mange måder simpelt! Vi skal bare have kloge medarbejdere til at arbejde sammen hurtigt og effektivt. Men netop dette er ikke så simpelt som det kan lyde. Af mindst tre grunde. For det første har de kloge medarbejdere en række karakteristika, som gør, at de ikke har så nemt ved at arbejde sammen. For det andet er den typiske koordinationsmekanisme – ledelse – heller ikke så simpel over for denne type af medarbejdere. For det tredje kan ikke alle ledelsesformer med fordel bruges når man taler om kloge medarbejdere, der arbejder med sociale størrelser som viden, læring, værdier osv. Her er medarbejdernes engagement og indre psykologiske dimensioner af en vigtighed, der ikke kan overdrives. Hvilket betyder at man ikke kan

“piske” de gode resultater frem. Andre mere motiverende og engagerende ledelsesformer skal i brug.

I dette afsnit skal vi først se på “den kloge medarbejders” karakteristika. I de kommende afsnit vender vi tilbage til det at lede denne type medarbejder.

Den kloge medarbejder er både kendetegnet ved en række intellektuelle/faglige karakteristika og en række mere psykologiske/socialt karakteristika.

Lad os først se på de faglige og intellektuelle karakteristika.

### **Mangler gensidig forståelse**

De er ofte uddannet inden for et fagligt felt som interesserer dem, som mere end bare et job. De kan arbejde mange timer med det faglige områdes problemstillinger uden at blive trætte. Det er bare sjovt. Med deres faglige uddannelse har de dog også lært en arbejdsmetode, som skal benyttes når de arbejder. Ofte en arbejdsmetode, som siger, hvad de relevante faglige problemstillinger er – og hvad der ikke er relevant at fokusere på. Man får skyklapper på, så det er nemt at fokusere og gå i detaljer, men så det også kan være vanskeligt at forstå andres faglige områder. Økonomer forstår ikke ingeniører – og omvendt. I sig selv kan dette gøre samarbejde mellem faglige personer vanskeligt. De har ikke lært det, vi kalder anden ordens faglige redskaber, som gør, at de kan sætte deres faglighed nemt sammen med andre fagligheder.

### **Faglige synsvinkler forhindrer**

En anden ting som vanskeliggør samarbejde er, at faglighed kan komme til udtryk på meget forskellige måder. En specialist fokuserer måske på det mere teoretiske, hvor en anden fokuserer mere på at få tingene til at fungere i praksis. Og en tredje kan være mere optaget af hvorvidt man forvalter den faglige tradition på den rette måde. Alt sammen fint nok i sig selv. Desværre er de faglige specialister sjældent opmærksomme på disse forskelle, som betyder, at de har meget forskellige kvalitetskriterier og vurderinger. Og selv om de efterhånden bliver klar over forskellene og de problemer det giver, har de sjældent tilegnet sig viden eller kompetencer som kan hjælpe med at håndtere forskellene.

### **Stærke personligheder**

I den sociale og psykologiske dimension er kloge medarbejdere typisk karakteriseret ved at være markante personligheder. Mange vil hæfte benævnelser som “intelligente”, “ambitiøse” og “stærke” på dem. Men bag ved denne karakteristik gemmer der sig en række mindre flatterende kendetegn.

**“Den intelligente”**

“Den intelligente” er ikke så intelligent til at se sig selv ude fra. Det er måske derfor han har den store tiltro til sin egen overbevisning – han er ikke belemret af at kunne se tingene fra andres sider – og han kommer netop derfor ofte sejrrigt ud af en diskussion – i hvert fald i hans egen tolkning. Men det betyder også, at han har svært ved at forstå helheder (bortset fra sit eget syn på helheden), hvilket medfører at han hader koordinering og møder – det lugter for ham langt væk af bureaukratisk tidsspilde.

**“Den ambitiøse”**

“Den ambitiøse” har et enormt drive og kæmper som en besat, når hun går ind i en sag. Hun får prestige og indflydelse gennem dette. Men samtidigt er den ambitiøse resistent over for de fleste sociale normer og sanktioner. Hun har et stort ego, der ikke levner megen plads til andre opfattelser og andres sociale spilleregler. Samspillet med andre uden for sin egen verden tillægger hun ikke megen værdi. Der kan være en tendens til at tromle andre, så hun ikke er særlig god i sociale sammenhænge.

**“Den stærke”**

“Den stærke” er en ildsjæl, der vil noget, og han høster ofte megen anerkendelse for dette. Den stærke personlighed kan dog ofte dække over en manipulatorisk adfærd. Ildsjælen er god til at iscenesætte sig selv, begejstre andre og få andre til at spille efter sin pibe. Reelt samarbejde med – og anerkendelse af – andre er dog ikke noget der kendetegner den stærke.

**Blinde vinkler**

Den kloge medarbejder har således en række blinde vinkler. De stærke overbevisninger medfører, at indehaveren er blind over for at se sig selv udefra. De store egoer kan ikke se, at de sætter sig ud over de almindelige sociale spilleregler og de almindelige forventninger om at indordne sig. Den manipulatoriske kan ikke se, at ikke alle deler hans værdier og perspektiver.

De blinde vinkler er en udfordring for en organisation, hvor kloge medarbejdere skal spille sammen i stadig mere komplekse sammenhænge. Det naturlige samspil mellem kloge medarbejdere er således et organisatorisk miskmask med mange brudte forventninger, sårede følelser og ringe effektivitet. Det stiller enorme krav til de kloge medarbejders ledelse, der skal få samarbejdet mellem disse “krukker” til at fungere.

### 3. Ledelse af kloge medarbejdere

#### Overlades til dem selv

Hvordan ledes kloge medarbejdere så typisk? Har vi her at gøre med ledernes Formel 1? Nej – typisk er nutidens ledelse af kloge medarbejdere ikke noget at skrive hjem om. Meget ofte overlader den formelle ledelse faktisk de kloge medarbejdere til dem selv og deres samarbejde til deres naturlige sociale processer. Med ringe organisationer og sårede mennesker som resultatet.

#### Leder ved et tilfælde

Grunden til dette er, at i dag er de fleste ledere af kloge medarbejdere selv uddannet som specialister. De er ofte blevet ledere ved et tilfælde – det var ikke det, der trak, da de valgte deres karrierevej. Hvilket betyder, at de ofte har et uafklaret forhold til deres rolle som leder – for nu at sige det mildt. Lad os nævne et par grunde til dette:

#### Ledelse er et bijob

- Lederen har ikke opgivet selv at være udførende specialist. Lederopgaven bliver et bijob.
- Lederjobbet er ikke et positivt tilvalg. Sådan blev det bare. Jobbet blev tilbudt og man tog imod det.
- Lederen ser sig selv mere som tillidsmand for organisationens medarbejdere end som en del af organisationens ledelsessystem.
- Lederen bærer på de faglige værdier om faglighed over alt andet og frihed til den individuelle faglige udfoldelse. Og opfatter dette som i modstrid med ledelse som sættes lig styring af de faglige medarbejdere. Resultatet er en skizofren leder.
- Lederen har ingen lederuddannelse. Og opfatter ikke coaching eller supervision som noget positivt.

#### Minimalistisk ledelse

Dette tilsammen betyder at lederen ofte bedriver, hvad man kan kalde "laissez-faire-ledelse". En ledelsesform, hvor man påvirker så lidt som overhovedet muligt. Man får tingene til at køre med et minimum af tiltag og indflydelse. Man bliver administrator i stedet for leder.

#### Katastrofalt resultat

Kombinationen af de kloge medarbejdere med deres karakteristika og naturlige samarbejdsprocesser og en leder som beskrevet her er katastrofalt. Samarbejde og udvikling er utroligt vanskeligt og kræver rigtig mange ressourcer. Hvad der er skæbnesvangert for en organisation, der gerne vil leve op til videnssamfundets krav til vækst og forretningsudvikling. For det kræver netop samarbejde mellem faglige specialister og effektive udviklingsprocesser.

#### 4. Mulighedsledelse – sådan bør kloge medarbejdere ledes

##### Nyt ledelsesperspektiv

Heldigvis behøver det ikke at være sådan. Selvfølgelig kan kloge medarbejdere ledes – og ledes på en optimal og formålstjenlig facon. Men det kræver det rette ledelsesperspektiv. Et ledelsesperspektiv vi kalder **Mulighedsledelse**, og som er baseret på tre grundpiller:

- Ledelse er ikke lig styring.
- Ledelse handler om at få den overordnede udvikling på plads. At se mulighederne – ikke at slå ned på fejl og mangler.
- Udgangspunktet for ledelse er ikke ledelsens egne beslutninger, men alle medarbejdernes vigtige faglige beslutninger.

##### Ledelse er ikke styring

At ledelse ikke er lig styring er et utroligt vigtigt udgangspunkt for ledelse af faglige specialister. For i en faglig organisation og blandt faglige specialister er det rette udgangspunkt det man kan kalde den faglige logik. Den faglige logiks rolle er at garantere kvaliteten i det faglige arbejde. At kritisere, finde fejl og mangler, og at finde den bedste løsning.

I den sidste ende tror de fleste faglige personer på at der findes en rigtig eller den bedste løsning. Man skal "bare" finde frem til sandheden. Derfor må der heller ikke lægges bånd på de faglige personer, deres arbejde og deres argumenter. Kun gennem deres frihed kan de nå frem til sandheden. Netop derfor har faglige personer det i udgangspunktet ikke godt med ledelse. For det er deres klare opfattelse, at ledelsen kun er ude på at begrænse friheden eller er indifferente over for gode faglige argumenter.

##### Faglige logik dominerer

Hvis ledelse derfor ses som lig med styring, vil den uundgåeligt komme i konflikt med den faglige logik. Bureaukratiske hensyn og klar målstyring bestemt af økonomiske hensyn vil sætte de faglige argumenter ud af kraft. I stedet er det vigtigt at se ledelse, som noget der både kombinerer faglige hensyn og tagen vare på de overordnede rammer og hensyn. Overordnede rammer og en god økonomi er stadig vigtig, men skal ses som muligheder – ikke som begrænsninger af den gode faglighed. Ledelse handler altså ikke om styring, men om at sikre helheden.

##### Hensyn til helheden

Det er netop dette, som kan være en udfordring i en faglig udviklingsorganisation. Designeren, forskeren eller AD'eren

er ikke absolut bange for at tage individuelle beslutninger. Det er ikke motivation eller lyst, der er problemet. Det er mere en udfordring at sikre at beslutningerne tager hensyn til helheden. Softwareprogrammøren der hellere vil lege med nogle nye programmer end at anvende de eksisterende til at tjene flere penge til firmaet. Journalisten der suboptimerer og laver researchen for grundig. Der er masser af eksempler.

### Ledelse i tre niveauer

Det er denne udfordring som den formelle ledelse skal håndtere. Men i en udviklingsorganisation skal det altså ikke ske ved, at ledelsen begynder at tage alle beslutningerne. Udgangspunktet er stadig, at det er medarbejderne der skal træffe disse beslutninger. Det er "kun" ledelsens opgave at sikre at de bliver taget med behørig hensyntagen til organisationen som helhed. Dette kan dog heldigvis godt lade sig gøre – rent principielt i hvert fald – ved at se ledelse som opdelt i tre niveauer.

### Selvledelse

1. På det første niveau handler det om medarbejdernes selvledelse. Det er her at medarbejderne træffer de primære og faglige beslutninger, som er så afgørende i en udviklingsorganisation. Her har medarbejderne meget stor autonomi. Det er dog ikke det samme som at de bare kan træffe beslutningerne som de selv lige synes. Nej – her handler det om at træffe de bedst mulige faglige beslutninger. Det vil sige, at de skal kunne leve op til en faglig standard, som de ikke selv sætter, men som sættes af et fagligt kollektiv, som de selv frivilligt underligger sig. Det er den måde den faglige logik kommer til udfoldelse.

### Formel ledelse

2. På det andet niveau handler det om den formelle ledelses beslutninger. Beslutninger som handler om organisationen som helhed. Hvad er visionen, missionen, målene? Hvad er den fælles retning? Hvordan ser organisationens omverden ud? Hvad er farerne og truslerne? Hvad er mulighederne? Ledelsen skal sikre de fælles rammer og sikre at de fælles rammer er kendte i resten af organisationen. Det er ved at gøre de fælles rammer kendte i hele organisationen, at ledelsen kan påvirke den individuelle beslutningstagen (medarbejdernes selvledelse) på en sådan måde, at den på trods af sin autonome status behørigt og frivilligt tager hensyn til helheden. Det kræver selvfølgelig at de fælles rammer forklares, underbygges med rationelle argumenter og bakkes op med ressourcer. Ellers vil de fælles rammer ikke have noget

tiltrækkende ved sig. Det er således en del af ledelsens væsentligste opgaver at gøre dette gennem kommunikation, strukturer, kulturen osv. Ja – i det hele taget gennem alle de midler og redskaber ledelsen har til sin rådighed – ikke mindst gennem sin egen praksis.

### Gensidig tillid

3. Det tredje niveau er det niveau, som er væsentligt for at denne ledelsesform kan fungere. Det handler om tillid mellem ledelse og medarbejdere – tillid begge veje. Hvis ledelsen ikke har tillid til at medarbejderne autonomt kan træffes de rigtige beslutninger – og tage hensyn til helheden når de gør det, så vil man begynde at blande sig, at se medarbejderne over skulderen og at kontrollere. Så vil man forfalde til top-down-beslutning-kontrol ledelse. På den anden side må medarbejderne også have tillid til ledelsens fortolkning af de fælles rammer. For de skal inddrage denne fortolkning af de fælles rammer i deres individuelle beslutningstagen. Hvis de ikke gør det, så vil summen af de individuelle beslutninger ikke af sig selv trække i den fælles retning. Det at sikre dette tillidsniveau er alles opgave, men det er klart at den formelle ledelse må gå forrest. Det er deres hovedansvar at sikre en organisation, hvor denne tillid er til stede – oftest som et kulturtræk. Mere implicit end som noget eksplicit man taler om.

### Ledelsen fortolker rammerne

Nu er arbejdsdelingen klar. Ledelsen skal skabe rammerne. Eller mere korrekt formuleret: Ledelsen skal skabe den kommunikative fortolkning af de fælles rammer. Ledelsen skal gøre skæbnefællesskabet klart – og formulere dets krav og muligheder. Udfordringen ved denne ledelsesforståelse er klart at formulere skæbnefællesskabets situation som noget der giver muligheder for den enkelte. Som leder i en udviklingsorganisation handler det om at bruge organisationens ressourcer, sin egen kommunikation og alle anledninger til få medarbejderne til at have en forståelse for organisationen som helhed og de fælles rammer.

### Skab brændende platforme

Som leder kan man også skabe "brændende platforme", der trækker forståelsen af det fælles – ikke mindst den fælles forståelse af omverdenen og dens krav i en bestemt retning. Ledelsen kan argumentere med, at hvis konsulenterne ikke begynder at interesse sig for et nyt kundesegment, som godt nok ikke er særligt attraktivt lige nu, så vil der skulle ske nedskæringer om nogle år, fordi dette område tegner til at være fremtidens "cash cow". Kriser eller brændende plat-



- forme er gode til at skabe klarhed og opmærksomhed omkring kommunikationen af de fælles rammer.
- Find potentialet** Den væsentligste ledelsesopgave når man bedriver mulighedsledelse er at kunne se potentialet i den enkelte medarbejder og dennes faglighed. Netop derfor er det en fordel med fagligt kompetente ledere i udviklingsorganisationer. De skal vide nok om det faglige til at de kan se, hvordan de faglige medarbejdere kan nyde godt af det fælles, og hvordan den enkelte kan bidrage til fællesskabet. Hvad er det kollegerne kan, som medarbejderen over på den anden side af bordet eller som man snakker med på gangen, kan nyde godt af, men som han eller hun ikke ved noget om? Det skal man som leder kunne bidrage med. "Vidste du, at kollega X har lavet et projekt for en anden kunde, hvor de havde et problem lidt ligesom dit problem med kunde Y? Ja – og de fandt en ganske glimrende løsning. Prøv at snakke med hende." Sådan tænker og taler den mulighedsskabende leder. Organisationen skal fremstå som en ressource den enkelte medarbejder kan trække på og få noget ud af.
- Ingen regler** Derimod er regler og begrænsninger gift i udviklingsorganisationer. De repræsenterer det modsatte af muligheder og autonomi. Dermed ikke sagt at de slet ikke skal forekomme. På nogle områder er de både nødvendige og formålstjenlige. Løn hver måned er en god regel, som også faglige medarbejdere kan forstå. Men de skal typisk være om noget andet end det faglige, og hvis de endeligt handler om det noget der grænser op af det faglige, skal de både forklares godt og indføres på en måde, så reglerne og begrænsningerne implicit eller afledt giver nye muligheder.
- Ledelse er funktion, ej position** Udgangspunktet for mulighedsledelse er således medarbejdernes mange faglige og autonome beslutninger. Det er væsentligt at forholde sig til. Vi afviger altså væsentligt fra den typiske ledelsesforståelse, som man kunne kalde top-down-beslutning-kontrol modellen. Her er ledelse lig med den bestemmende øverste del af organisationen, der træffer alle væsentlige beslutninger ud fra den forestilling, at de er bedst til det. Når ledelsen har besluttet, er det op til medarbejderne at implementere beslutningerne. Efterfølgende skal ledelsen så kontrollere, at beslutningen er implementeret og på den rigtige måde. I selvledelsesmodellen er det anderledes. Her er ledelse lig med noget som alle i organisationen laver. Ledelse er en funktion mere end en position. Udgangspunktet er at medarbejderne tager de vigtigste beslutninger – også de strategiske. Den formelle ledelse har så til

**Store frihedsgrader  
nødvendige**

opgave at fremme rammerne, processerne og motivere medarbejderne til at træffe mange beslutninger.

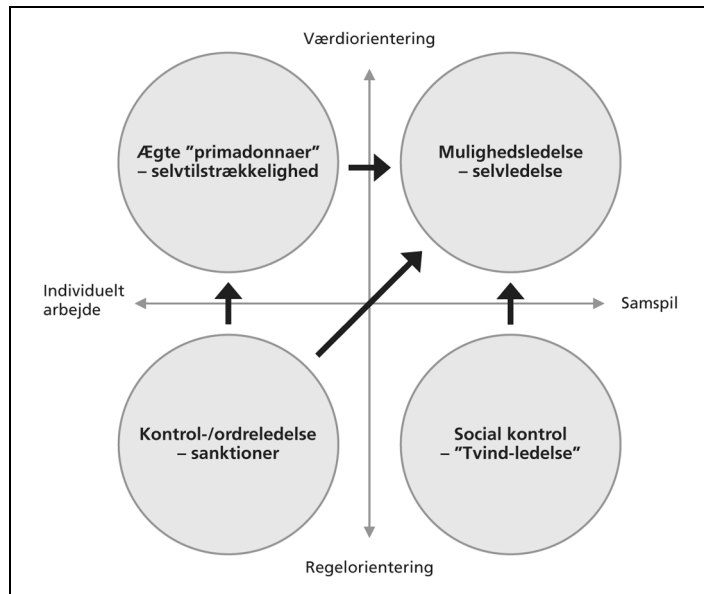
Problemet med top-down-beslutning-kontrol modellen er, at de faglige specialister skal have store frihedsgrader for at kunne udfolde deres faglighed. Det er dem, der ved bedst. Det er derfor de er ansat som specialister. Hvis de ikke ved bedre end lederen burde de slet ikke være ansat. Det er derfor ikke formålstjenligt at se ledelse som noget, hvor de formelle ledere skal beslutte det hele.

Derfor passer selvledelsesmodellen meget bedre organisationer fyldt med faglige specialister. Den tager netop udgangspunkt i, at medarbejderne selv beslutter en masse afgørende i en organisation. Det er de faglige specialister der ved bedst. Også om strategiske problematikker. For eksempel er det jo ret afgørende om man tager et nyt fagligt område eller en ny metode op i organisationen. Og det er jo de faglige medarbejdere der træffes disse beslutninger med jævne mellemrum. Ofte ved lederne slet ikke at disse valg og beslutninger kommer op – før lang tid efter at specialisterne har truffet et valg.

**5. Ledelsens værktøj: Værdier og processer****Gør plads og skab  
sammenspil**

Mulighedsledelse handler således om at give plads til den enkelte faglige medarbejder, men alligevel at sikre at medarbejderne spiller sammen og at den enkelte forholder sig til den fælles helhed. Hvordan gør man så det som leder? Specielt når man ikke kan kommandere medarbejdernes engagement frem? Det engagement som er så vigtigt for at faglige personer yder deres bedste.

Løsningen er at ledelsen arbejder med værdier. Værdier frem for specifikke ordrer og regler er det der skal påvirke den enkelte, så han eller hun spiller sammen med andre og indpasser sig helhedens nødvendige krav. Hermed kan mulighedsledelse karakteriseres på følgende måde:



Figur 1. Værdier kontra processer

### Påvirk adfærden

Når regler og den almindelige ledelsesmæssige styring ikke kan anvendes, er der behov for at sætte noget andet i stedet for at sikre helheden og dens krav. Det er gennem værdier, at man kan påvirke medarbejdernes adfærd, så den "af sig selv" kommer til at passe ind i helheden. Ved at konstant at arbejde med værdier kan lederen sikre, at helheden bliver taget alvorligt – af medarbejderen selv. For at dette kan lykkes er det dog vigtigt, at medarbejderne selv er med til at forholde sig til værdierne og til selv at være med til at etablere dem. En tom gang værdiledelse, hvor ledelsen fra toppen erklærer fem nye ord for deres nye værdigrundlag forpligter slet ikke medarbejderne i en sådan grad at de vil følge værdierne i hverdagen.

### Skab værdier!

Lederen skal altså skabe værdier, der får helheden og dens krav til at stå tydeligt frem i alle kroge af organisationen. Hermed bliver lederens opgave dobbelt:

- På den ene side skal lederen skabe muligheder for den enkelte. Her skal lederen skabe en organisation, hvor de fælles ressourcer står til rådighed for den enkelte.
- På den anden side skal lederen forpligte den enkelte på helheden og fællesskabet. Da lederen ikke kommer langt med at beordre den enkelte til at løse de fælles opgaver, skal der opbygges en stærk normativ forpligtelse, som gør at den enkelte løser opgaven.

### ... og appeller til den fælles ånd

Lederen må hele tiden appellere til den fælles ånd i virksomheden. Vil du gøre dette for helheden, når helheden gør alt dette for dig? Det er ikke nemt at svare nej til i en organisation, hvor værdierne er etableret, og man behøver ikke længere at forsøge at beordre medarbejderne til det. De fælles værdier skabes og forpligter på følgende måde:



Figur 2. De fælles værdier

Når en leder bedriver mulighedsledelse bliver processer og processtyring utrolig vigtig. Medarbejderne skal konstant inddrages. Værdier skal etableres som repræsenterer helheden. Helheden skal være synlig i de individuelle beslutninger. Medarbejdernes individuelle beslutninger skal kobles og forbindes til en fælles helhed. Og det hele skal times, så inddragelsen på den ene side opfattes som reel og legitim, men på den anden side skal inddragelse heller ikke være af et sådant omfang at alle ressourcer bruges på dette og alt går i stå.

### Værdier og processer

Mulighedslederen arbejder derfor hele tiden med to sociale fænomener i organisationen. Værdier der repræsenterer helheden, og processer der inddrager helheden og påvirker den enkelte. Den leder der kan fremelske organisationer, der kan klare fremtidens krav til videnssamfundets vækst og forretningsudvikling, er kendetegnet ved sine sociale egenskaber og sin viden om sociale fænomener og processer. Viden om økonomi, produktion og produktudvikling er stadig afgørende, men bør overlades til de faglige specialister. Den sociale leders æra er begyndt!

## 6. How to get started?

### Lad medarbejdere komme til

Først og fremmest er det vigtigt at gøre op med ideen om, at ledere skal bestemme det meste. Lad de faglige medarbejdere komme til! Derfor skal du som leder mandag morgen

ringe til kontoret og sige, at du ikke kommer mandag formiddag. Lad medarbejderne selv afholde det ugentlige afdelingsmøde.

### Mødeteknik

I stedet skal du bruge mandag formiddag på at finde et par gode kurser. Et i mødeteknik og et i gruppedynamik. Når man tænker på, at mulighedsledelse handler om processtyring, så er det helt afgørende at man kan afholde effektive, inddragende og engagerende møder. Noget de fleste ledere desværre ikke kan. Kurset i gruppedynamik er afgørende for at udvide forståelsen for hvordan de naturlige processer mellem mennesker foregår – og hvordan du som leder kan arbejde med dem. Uden denne indsigt kan du ikke få spillet ordentligt frem.

Når du kommer tilbage til kontoret mandag eftermiddag kan du gå i gang med at se følgende processer efter i sømmene for at sikre at de på den bedste måde er med til at sikre at synligheden af det fælles er synlig i organisationen:

- Rekrutteringen skal sikre en god portion holdspillere
- Introprogrammer der sikrer en fælles forståelse af organisationen og dens værdier
- De sociale arrangementer. Der skal være en del fejrevore-sejre-arrangementer.

### Mandag og tirsdag

Mandag blev brugt til at sikre nogle af de tiltag der arbejder på den lange front. Tirsdag skal bruges til at lave mulighedsledelse her og nu. Mulighedslederen skal ud og tale med medarbejderne. Hvad er deres ideer? Hvor er de på vej hen? Hvilke ressourcer skal de bruge? I samtalerne om dette kan lederen også påvirke den enkelte og give gode ideer. Er du klar over, at den anden afdeling har mulighed for at hjælpe dig her? Kunne du ikke også sørge for at sprede dette resultat til andre?

### Onsdag: Lange bane

Onsdag skal du igen arbejde på den lange bane. Brug formiddagen til at tænke over hvordan tirsdagens mange snakke påvirker den fælles strategi – både for organisationen som helhed og for din afdeling. Og eftermiddagen skal bruges på at du tænker over hvordan ledergruppen kunne forbedres, så dine input bedre bliver inddraget i organisationen som helhed og hvordan ledergruppen som helhed blev parat til at arbejde med mulighedsledelse. Her kunne det være en fordel at se på ledergruppens møder og processer – er de optimale? Hvilke ændringer vil du foreslå til din chef og hendes chef? Hvilke kurser om forandringsledelse skal ledergruppen sammen overveje?

- 
- Torsdag: Korte bane** Torsdag er det igen den korte bane. Formiddagen går med det revolutionerende møde i ledergruppen, hvor dine forslag til forandringer blev mødt med nysgerrighed og interesse. Kimen er lagt. Torsdag eftermiddag er du igen ude og tale med alle medarbejderne. Onsdagens tænkearbejde om hvordan tirsdagens mange input kan og skal påvirke den fælles strategi skal formidles ud igen. Nu ser helheden lidt anderledes ud, og det skal påvirke den enkeltes beslutninger igen. Derfor skal det straks kommunikeret ud.
- Fredag: Slap af** Fredag holder du fri om formiddagen (du har sikkert noget afspadsring der skal bruges) og lader medarbejderne arbejde. Fredag tager du ind og holder et uventet lille fyraftensarrangement. Om efteråret vil alle nok gerne have en kop varm kakao og en kanelnegl inden de skal ud i regnen. Medens du varmer kakaoen overvejer du hvilke hændelser igennem ugen, du vil fremhæve og som du synes bedst repræsenterer jeres værdier. Derefter går du ind og serverer for dine medarbejdere, holder en lille tale, og inviterer til diskussion.
- Mulighedsledelse er påbegyndt** Så aflys alle ugens møder – bortset fra torsdagens ledermøde – og begynd at bedriv mulighedsledelse. En uges investering og du er godt på vej – og kan også sikre vækst og forretningsudvikling i fremtidens videnssamfund med alle dets ændrede krav og præmisser.

## 7. Om forfatterne

*Ole Steen Andersen* er arkitekt og partner i konsulentfirmaet Implement. Han har arbejdet med organisationsudvikling, strategi, projektledelse og forandringsledelse siden 1977. Han har skrevet en del bøger om projekt- og forandringsledelse – alle udgivet på Børsens Forlag. Han er ekstern lektor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi på CBS.

*Søren Barlebo Rasmussen* er dekan på Handelshøjskolen (CBS). Han er ph.d. i forskningsledelse fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, hvor han også har været institutleder. Han har skrevet bøger om videnskabens udvikling, socialkonstruktivisme og ledelse af forskere. Han står for Rektorkollegiets uddannelse i forskningsledelse.