

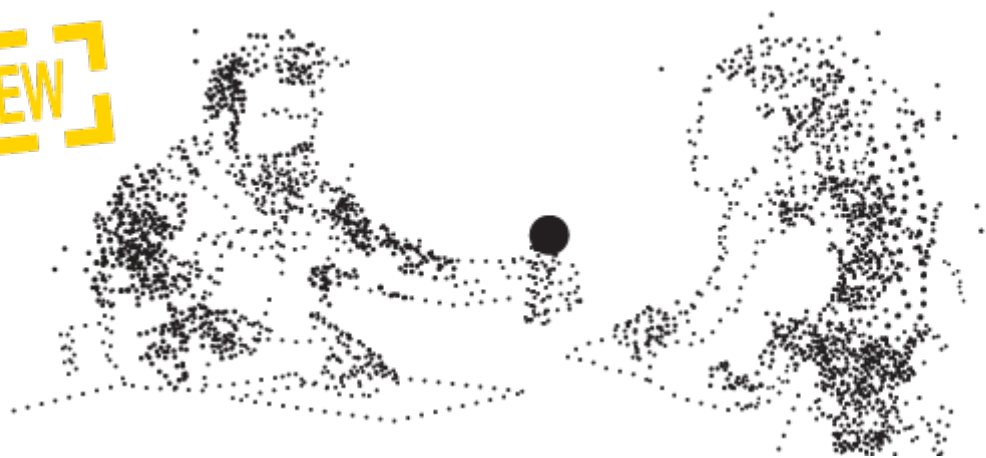
# ”DER ER BRUG FOR AT UDVIKLE NYE METODER TIL AT BEVÆGE LEDELSE”

- INTERVIEW MED POULA HELTH, PH.D., JUNI 2018

Publiceret: 23. august 2018

Forfatter: Karsten Mellon

INTERVIEW



Poula Helth har netop forsvaret sin ph.d.- afhandling ”Learning in practice”, hvor hun gennem sin forskning har fundet metoder til, hvordan ledere og ikke mindst deres organisationer forstærker det fælles fokus på ledelse gennem udvikling i daglige ledergrupper, teams og netværksgrupper. Helth viser, hvordan potentialet i at udvikle lederskab gennem fællesskaber er langt større, end det er gennem den enkelte leder, hvor udviklingen ofte sker afsondret fra den kontekst ledelse foregår i. Karsten Mellon fra LEDERLIV har interviewet Poula Helth omkring forskningsresultaterne.

Mellon: Hvorledes taler din forskning ind i de aktuelle ledelsesudfordringer som ledere, i såvel offentlige som private organisationer, møder og skal forholde sig til?

Helth: Dyrkningen af det personlige lederskab skal balanceres i forhold til den fælles vision og retning ledere har ansvaret for og må ikke kun være individuelt. Lederen bør ikke optræde som solist, der skal få hele orkesteret til at spille smukt og effektivt fjernt fra den daglige ledelsespraksis, men udvikle lederskab i de sammenhænge hvor den naturligt indgår i organisationen. Det har overrasket mig, hvor stort et potentiale der er i at dirigere ledelse i grupper i organisationen.

Jeg har gennem min forskning fundet metoder til, hvordan ledere og ikke mindst deres organisationer forstærker det fælles fokus på ledelse gennem udvikling i daglige ledergrupper, teams og netværksgrupper. Potentialet i at udvikle lederskab gennem fællesskaber er langt større end det er gennem den enkelte leder, hvor udviklingen ofte sker afsondret fra den kontekst ledelse foregår i.

Mellon: Med din baggrund som konsulent, underviser, forfatter og forsker, er der ledelsesopgaver, som du vurderer særlig nødvendige at adressere, men som muligvis (endnu) ikke er identificeret af lederne selv?

Helth: Der er brug for at udvikle nye metoder til at bevæge ledelse, når velfærdsopgaver og kerneopgaver i øvrigt skal udvikles i samspil mellem borgere, kunder, medarbejdere, politikere, faglige organisationer – og selvfølgelig ledere. Men det kræver mod til at slippe vaner og træde ind i et nyt og ukendt land. For at få øje på det nye, skal lederne bevæge sig ud af kontorerne, væk fra skrivebordene, computerne, administrationsbygningerne og rådhusene.

Vi har i ledelsesudviklingen gennem en årrække fokuseret på lederes personlige kompetencer. Det har været positivt set i forhold til ledernes egen karriereudvikling. Det har også været et vigtigt og nødvendigt modsvar til det tidligere fokus på styring gennem mekaniske processer, hvor den menneskelige faktor ikke var indregnet. Men organisationen har mangler noget, som kunne udvikle lederes organisatoriske praksis. Den bedste ledelsesudvikling opstår efter min opfattelse ikke ved at ledere spår om fremtiden eller gør op fortidens synder. Den opstår ved at ledere tør eksperimentere med nye ledelsesformer her og nu, i helt nye og endnu ikke kendte former for samskabelse af ledelsesopgaven.



Mellon: I din interessante forskning – som også omfatter en enorm mængde empiri – har du at gøre med en kompleksitet, som du må forholde dig til, når du skal forenkle og formidle dine budskaber: Hvad har været vigtigst for dig at 'få frem', og hvad er vanskeligt at formidle (eller sprogliggøre) til læseren?

Helth: Gennem min aktionsforskning i lederes læring i praksis har jeg udviklet en model, hvor ledere kan eksperimentere med overgangen fra et socialt drama til et æstetisk drama. Processen har generet omfattende data, som først og fremmest er resultat af udvikling af metoder til lederes eksperimenter i deres egen praksis. Lederne lærte meget undervejs. Derfor har det været metoderne til ledelsesudvikling, der er det vigtigste i min forskning. Ikke de endelige resultater af de mange eksperimenter. Lederne kan og bør selv lære at gennemføre eksperimenter som led i udviklingen af deres egen ledelsespraksis. Det er her guldet ligger.

Det har derfor først og fremmest været takket være modige, nysgerrige og vedholdende ledere og HR konsulenter, det lod sig gøre at gennemføre mit empiriske arbejde med hundredvis af eksperimenter over en toårig periode.

Aktionsforskning er som aktionslæring grundlaget for kollektive læreprocesser i en organisatorisk kontekst. Når forskere og andre, bl.a. undervisere og HR konsulenter, fremover skal arbejde med aktionsforskning, skal de ikke blot inddrage ledere i processen, de skal også selv indgå aktivt og medvirkende i de processer, der gennemføres. Balancen kan være svær og kræver omfattende procestræning både for forskeren og for deltagerne i aktionsforskningen. Det kræver tålmodighed og lysten til at skabe nye erkendelser gennem læreprocesser baseret på æstetisk performance.

Mellon: Der synes at være stemmer – fra praksis og fra forskningen - der peger på at ledere skal levere mere og mere eller bedre og bedre, og reducere fejl og vildskud, og på samme tid være kreative, innovative, modige og turde disrupte og træffe upopulære beslutninger. Hvordan taler din

forskning ind i disse forskellige, men også modsætningsfulde diskurser om hvad ledelse er og hvad forventningerne til dem er?

Helth: Der er ingen tvivl om, at ledere kan blive frustrerede over modsætningsfyldte diskurser og krav fra forskellige sider i organisationen og i samfundet. Men jeg har set, at ved at slippe de kognitiv baserede tankeprocesser, og ved at give los for det, lederen mærker gennem krop og sanser, kan de for en stund stoppe den paradoksale strøm af ledelsesinformationer.

Når ledere mærker deres problemer i et æstetisk drama, sådan som det skete i min forskning, opdager de noget nyt. Lederne ændrer perspektiv på problemet og kan også lære at handle anderledes i deres praksis. Noget de ikke var i stand til gennem tankeprocesser og kognitivt baserede analyser. Her mener jeg både organisationen selv og lederuddannelserne har et ansvar. For at skabe grundlag for forandring i lederes praksis, mener jeg der er brug for praksisnære metoder, som hjælper ledere til at iagttage deres praksis på nye måder og dermed til at lære at håndtere paradokser og dilemmaer. Den kropslige og sanselige form for performance kan være vejen til at håndtere modsætninger i ledelsesopgaven. Ledere skal bl.a. lære at trække vejret, være stille eller bevæge sig et andet sted hen end de plejer. Ved at slippe kontrollen for en stund, får lederne overblik og handlekraft, når det uventede perspektiv opstår gennem kroppens bevægelse.

