

Ekspertledelse

af cand.scient Christian Vandsø - christian@vandsøe.dk

Resumé

*“In a world in which teams select their managers from a pool, would **you** be selected? Just how secure are you in your ability to lead your team into a bold new age where information technology touches all? How do the people you lead really feel about you? Do you even care? What if you stood among your peers while self-selected teams shopped for a manager?” [The Manager Pool, Olson & Stimmel 2002]*

Ovenstående citat er fra en bog om *Radical Leadership* og indeholder et meget vigtigt spørgsmål. Hvis dine folk selv kunne vælge leder, ville de så vælge dig? Der er to væsentlige ting i dette spørgsmål. Det indre: Skulle du tænke dig om før du svarede? Samt det ydre: Er svaret ja eller nej? Dagens ledere står over for en ny udfordring – ledelse af eksperter. Eksperter, hvis viden på udvalgte områder overstiger lederens, men som samtidig kræver coaching og mentoring. Kan man som leder ikke levere varen, risikerer man at ekspertens evner ikke udnyttes optimalt, eller at han/hun finder sig et nyt arbejde. I takt med globaliseringens indtog bliver behovet for eksperter større og større, og det betyder at *Olsen & Stimmels* forestilling snart er virkelighed – eksperterne vælger selv hvem de vil arbejde for. Ud over de krav om verdenen stiller, stiger kravene også inde fra organisationen selv. For at inspirere til at kvalificere sig til disse krav, introduceres kort en række begreber og værktøjer:

- Den veldefinerede leder
- Mental Aikido – en ledelsesfilosofi
- Systemisk ekspertledelse
- Augmenting questions

Disse forskellige afsnit beskæftiger sig med ekspertledelse på forskellige niveauer. Hvor *Mental Aikido* er et eksempel på, hvordan man kan tænke ledelsesstrategier som styret af nogle mere abstrakte værdier, er *Augmenting questions* en konkret spørgeteknik man kan anvende i forbindelse med ekspertledelse. Det er ikke formålet at forklare disse emner til bunds, men at bruge dem som argumentation for tekstens pointe – nemlig behovet for at definere sig selv ved hjælp af en baggrundsfilosofi, samt styrke sig selv ved hjælp af ledelsteknikker.

Den veldefinerede leder.

En af de mere eller mindre ubevidste faktorer vi bedømmer andre ledere på er “veldefinerthed”. Altså, at lederen har et klart ståsted, hviler i sig selv og har tiltro til sin egen ledelse. Uanset hvilken udfordring lederen mødes med, har han/hun en klar og veldefineret holdning. En veldefineret leder skaber tryghed, og øger sin karisma og troværdighed. Dette afsnit beskriver et forslag til en metode, hvordan man kan definere sig selv og sin ledelsesstil, samt argumenterer for nødvendigheden af at have en ledelsesfilosofi.

Det er ikke umiddelbart nogen nem opgave at definere sig selv og sin ledelsesstil. Det kræver en solid baggrund og et fundament. Et sådant fundament kan ikke opbygges ved hjælp af regler. Man kan godt lære sig en mængde af regler “*når jeg kommer ud for hændelse A reagerer jeg med teknik B*”, men verden er heldigvis ikke så simpel, at man kan forudse alle situationer. Det er nødvendigt med en basisfilosofi. En filosofi der understøttes af konkrete teknikker og som, i tilfælde af at der ikke findes en teknik, giver en retning man kan følge. “*Når jeg kommer ud for hændelse X ved jeg hvordan jeg vil reagere*”. At have en velgennemtænkt filosofi bag sig er uvurderlig i arbejdet med

at skabe den veldefinerede leder. Ud over at have sin filosofi på plads, er det også vigtigt at have et arsenal af værktøjer. Blot skal man huske på, at ledelse ikke udelukkende er teknik, ligesom et spil tennis ikke blot handler om at slå rigtigt til bolden. En af de første coachingbøger er helt konkret en lærebog i at blive bedre til tennis. Det er coaching og sportspsykologi fra før disse begreber endnu var veletablerede. Den indledes med et nævneværdigt citat:

“Every game is composed of two parts, an outer game and an inner game. The outer game is played against an external opponent to overcome external obstacles, and to reach an external goal. The inner game is that which takes place in our mind” [The inner game of Tennis, W. Timothy Gallwey 1972]”

Første skridt er at definere det inertialsystem vi befinder os i. Systemet¹ kan deles op i 3 faser. I den første fase er man sig selv og sine opgaver bevidst. Man anskuer verden set fra et egocentreret synspunkt. Ledelsesstilen er ofte værktøjsorienteret og umiddelbar. I fase to er perspektivet skiftet til fugleperspektiv. Man opfatter sig selv som en del af en helhed, og tager den systemiske tankegang til sig. Systemet er ikke længere personorienteret, men kommunikationsorienteret².

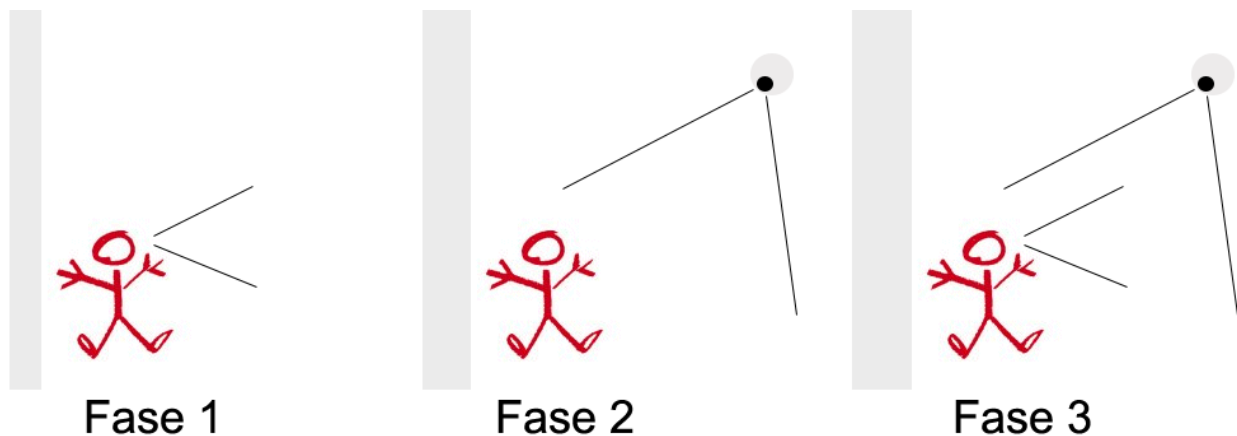


Illustration 1: De tre faser

I fase tre betragter man sig selv, betragtede systemet. Man bliver bevidst om sin egen tilstedeværelse i systemet, samtidig med at man bibeholder bevidstheden om hele systemet. Der kommer et lag mere på kommunikationen. Hvor kommunikation i de første faser er mellem mennesker – enten i form af beskrivende eller beordrende, er der nu kommet et meta-sprog til der beskriver det sprog vi bruger i den første fase. I denne fase er det muligt at opnå en forståelse og anerkendelse af de situationer der kræver ledelse:

Effective managers and professionals in all walks of life have to become skilled in the art of "reading" the situations they are attempting to organize or manage. This skill usually develops as an intuitive process, learned through experience and natural ability [...] If we take a closer look at the processes used, however, we find that this kind of mystique and power is often based on an ability to develop deep appreciation of the situations being addressed. [Images of Organization, Gareth Morgan 1996]

Der er altså ikke noget mystik over den filosofibaserede ledelse. Det handler i udstrakt grad om to erkendelser – nødvendigheden af at være *veldefineret*, samt erkendelsen af, at det er muligt at være til stede i en situation samtidig med at bevare et systemisk overblik. Ekspertledelse forsøger at

- 1 En måde at belyse denne generelle systemopfattelse på kan findes i Niklas Luhmans teorier om sociale systemer [Introduktion til sociale systemer, Kneer og Nassehi, 1993]
- 2 Kommunikationen mellem lederen og omverdenen kaldes *strukturel kobling* i Luhmans terminologi

skabe balance mellem det ydre håndgribelige og metodeorienterede og en indre stabiliserende grundfilosofi. Hvor fase 1 er værktøjsorienteret og fase 2 fokuserer på overblikket, kombinerer fase 3 det hele til en samlet form, hvor man har en filosofi og en værktøjskasse. En kort introduktion til en ledelsesfilosofi ”*Mental Aikido*” beskrives i næste afsnit. Dernæst beskrives konkrete coachingmetoder og værktøjer ud fra et systemisk perspektiv.

Mental Aikido – en ledelsesfilosofi

Aikido er en japansk kampsport med rødder tilbage i traditionel Japansk selvforsvarskunst som f.eks. Jiu-Jitsu. Aikido bygger på en grundlæggende filosofi, og er struktureret omkring en række teknikker. Der findes teknikker til at håndtere de fleste situationer, og hvor disse teknikker hører op, foreskriver filosofien en optimal handling. Filosofien bygger på at undgå kollision, og udnytte modstanderens kraft til egen fordel. Altså – kommer der en person stormende imod dig i et angreb, træder du til side – giver måske personen et let puf – og ser angriberen ramle ind i væggen bag dig. Modsætningen til denne kollisionfri kampsport er f.eks. boksning, hvor man sætter hårdt mod hårdt, indtil en af deltageren går i gulvet.

Inden for den gren der hedder Ki-Aikido¹ taler man om henholdsvis ledelse og manipulation. Ledelse er, når modparten har en interesse i situationen, medens manipulation er, når modparten ikke har interesse i situationen. I begge tilfælde kan man få en person fra en tilstand til en anden, så forskellen ligger ikke i målet – de ender samme sted, men i processen. Udgangspunktet er en konfliktsituation. Taler vi kampsport vil modstanderen for eksempel prøve at overmande en ved hjælp af et angreb. Ved hjælp af en håndlås får du i første omgang et tag i angriberen. Så længe han har en interesse i at fortsætte angrebet, udnytter du hans energi til at *lede* ham til en position, hvor han f.eks. kan kastes ned på jorden. Ordet ”*ledelse*” i Aikido kan altså kun komme på tale, når der er en *intention*. Så længe modstanderen har en intention/interesse kan han ledes. Har modstanderen ikke nogen interesse kaldes det manipulation. Det er f.eks. sergenten der beordrer den menige til køkkentjeneste.

At filosofien også går ud på at undgå kollision betyder ikke, at man skal være konfliktsky. Tværtimod, så er det netop i en konfliktsituation at det kommer til rette.

En kollision er f.eks:

A: Jeg er sur og vred over ledelsens håndtering af de nye lovændringer!

L: Det er nu engang vores beslutning. Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet..

Et svar i overensstemmelse med filosofien kunne være:

A: Jeg er sur og vred over ledelsens håndtering af de nye lovændringer!

L: Jeg kan høre det betyder meget for dig. Hvad ser du som den vigtigste konsekvens af lovændringerne?

Eller et andet eksempel:

A: Mit arbejde har været stresset og træls i mange år. Jeg vil have lønforhøjelse ellers siger jeg op!

L: Flot at du har kunnet manifestere energien til at udføre det så længe. Der må have været noget der trak ved arbejdet.

A: Ja, jeg kunne jo se resultatet gjorde det nemmere for mig og mine kollegaer

L: Kunne du forestille dig hvordan resultatet ville være uden dig?

¹ Det officielle navn er *Shin shin toitsu Aikido* som betyder ”vejen til forenelse af krop og sjæl med Aikido

Altså – træde et skridt til side, og i stedet for at stille sig hen foran personen, stiller man sig nu ved siden af. Personen har givetvist stadig en intention og en interesse i situationen, så man kan stadig lede personen. Ovenstående eksempler er blot indledningen til en samtale – de slutter ikke der.

Inden for Aikido har man begrebet *kontakt*. Det vil sige, at man har et godt greb om *personen* og kan mærke dennes intentioner. Det modsatte af kontakt er blot at holde fast. Det parallelle begreb inden for ledelse er *rapport*. Rapportbegrebet kom for alvor i vælten med NLP, og betyder basalt set, at man er ”på bølgelængde” med hinanden. Det er uhyre vigtigt at opnå *kontakt* inden for Aikido inden man skal *lede* en person. Ellers er der stor risiko for, at man ikke når sit fælles mål. Det svarer til, at man inden for ledelse først sørger for at få rapport, og *der næst* forsøger at lede personen. Det nytter ikke noget at begynde at udstikke kommandoer til den person der oprørt og fuld af adrenalin kommer løbende ind på kontoret. Det kan, i bedste fald, resultere i manipulation, og ellers at man ”taber kampen”.

Det at *lede* i Aikido svarer til at *føre* inden for dans. En god fører kan få sin partner til at danse bedre, end hvis den samme partner danser med en der fører dårligt. Også inden for dans kræver det, at partneren har en intention, og at de danser den samme dans.

En kollision inden for ledelse er ikke en fysisk kontakt. Ofte imødekommer man et verbalt angreb ved selv at angribe verbalt. Kommer der en person ind på kontoret og råber op, vil man kunne kolliderer, ved selv at råbe op. Kollisionen kan også være i en handling. Går man ud fra direktørens kontor efter en ophedet diskussion kan man vælge at smække med døren. Man kan også vælge at bevare roen og lukke døren stille. Situationen ville forvente en smækket dør, men faktisk er det mere effektivt ikke at gøre det – der er nu en uforløst energi som vender tilbage mod den der forventede kollisionen. Det signalerer overskud at bevare roen og hjælper med til at udnytte konfliktens energi til egen fordel.

Læringen er:

- Man kan kun lede folk der har en interesse i situationen (en *intention*)
- Man kan først begynde at lede folk, når man har kontakt.
- Uden intention eller kontakt er det ikke ledelse, men manipulation.
- Udnyt modstanderens moment i situationen

Selve processen med at finde en ledelsesfilosofi er et vigtigt skridt på vejen til at blive en veldefineret leder. Det er ikke så vigtigt, hvilken filosofi det er – Mental Aikido er her præsenteret som et eksempel der går godt i spænd med systemisk ledelse.

Systemisk ekspertledelse

I takt med at flere og flere brancher bliver specialiserede, benytter virksomheder sig i stigende grad af eksperter. Det vil sige medarbejdere, der har specialiseret sig inden for et, ofte kompliceret, område. Det typiske eksempel er en vidensbaseret teknologivirksomhed hvis primære værdi er eksperternes viden, og hvis produktværdi afhænger af eksperterne.

Traditionelt set har ledelse af eksperter ofte været varetaget af eksperter. Chefkokken leder de andre kokke, og er selv specialist.

Ekspert er nødt til at holde sig opdaterede, og følge med udviklingen for at kunne bibeholde ekspertniveauet. Spørgsmålet er, om dette også gælder for ekspertlederen, og er det i det hele taget muligt at være ekspert i et fag og samtidig opretholde de påkrævede lederkvalifikationer.

Visse former for ledelse kræver ikke nævneværdig forståelse for de tekniske detaljer, mens det for en teknisk projektleder i en softwarevirksomhed er af yderste vigtighed at have fingeren på den

tekniske puls. Hvis en leder har et givet niveau på et givet tidspunkt, og gør en indsats for at bevare dette niveau, vil det kunne holdes nogenlunde konstant over tid. Der opstår så et problem, hvis omverdenens kompleksitet stiger med tiden.

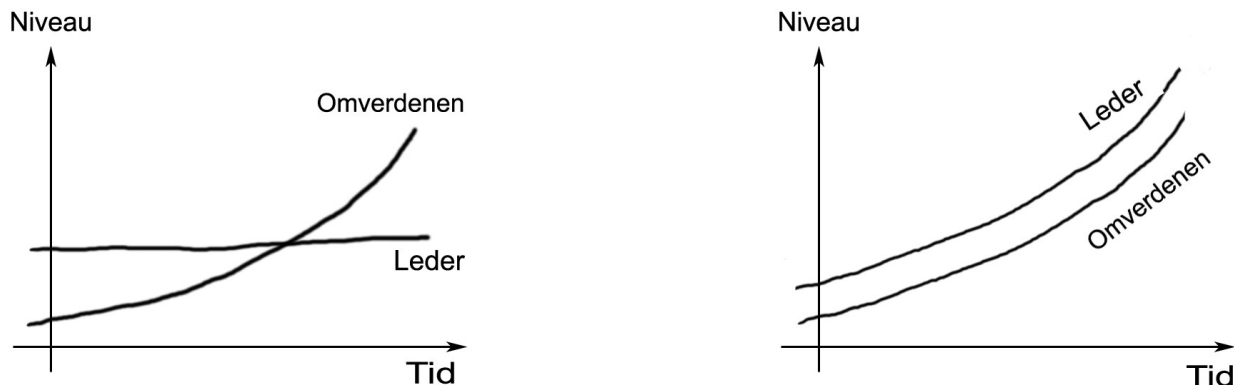


Illustration 2: Vidensniveau over tid

Illustration 2 viser, at på et tidspunkt vil lederens initielle ekspertviden krydse det niveau der kræves for en viden kan siges at være ekspertviden. Lederen er nu ikke længere ekspert. Grafen er naturligvis groft forenklet, idet det forventes at personen så har udviklet sig på andre områder – typisk ved at forbedre sine ledelseskompetencer. Det giver en skævhed i kompetencerne – et problem man har forsøgt at løse på forskellige måder. Det er bare ikke sikkert at løsningen på problemet er det optimale svar på spørgsmålet “hvordan bliver man en kompetent ekspertleder.” Naturligvis er der læring forbundet med at diskutere dette problem, men det er ikke problemet vi ønsker at blive kloge på. Derfor giver det mere mening at koncentrere sig om målet – den kompetente ekspertleder. Målet kan illustreres med figuren til højre i samme figur. Vi ønsker at bibeholde et tidssvarende niveau – altså at være lige så meget foran nu som da vi startede.

Sproglige coachingteknikker

Ved at stille de rigtige spørgsmål, samt stille spørgsmålene rigtigt, kan lederen forlænge sin egen ekspertviden og opnå en meta-viden der i alle praktiske henseender forlænger ekspertens viden. Baseret på kendte teknikker introduceres en variant der i praksis har vist sig at fungere godt i forbindelse med ledelse af eksperter.

Augmenting questions

Inspireret af de effektive brobygningsspørgsmål indfører vi en ny teknik kaldet “augmenting questions” eller på dansk “forlængende spørgsmål”. Baseret på:

- Anerkendende spørgsmål
- Brobygningsspørgsmål
- Re-authoring
- Systemisk coaching

Teknikken går ganske enkelt ud på at finde svaret på ekspertens spørgsmål hos eksperten selv ved hjælp af en spørgeteknik. Traditionel set benyttes brobygningsspørgsmål ofte i gruppecoaching.

“Når A siger sådan, hvad får det så dig til at tænke på?”

“Hvilke tanker vækker det B siger hos dig?”

Altså en metode til at “holde den røde tråd” i en diskussion. Spørgsmålene hjælper med til at holde gang i samtalen, og har den sideeffekt, at flere bliver hørt. I en traditionel plenumdiskussion ender det ofte med de samme mennesker der taler. Ved hjælp af brobygningsspørgsmål får alle en stemme, og det er nemmere at holde samtalen fokuseret.

Augmenting questions bygger på samme princip, men “bygger ovenpå” i stedet for ved siden af. Metoden kan anvendes både i grupper og på enkelte individer. Er man velbevandret i coachingteknikkerne vil det falde naturligt at spørge på denne måde. Eksempelvis:

Lederen bliver bedt om at tage stilling til et komplekst, teknisk valg. Det kræver meget teknisk indsigt at forstå konsekvenserne, men eksperterne kan/vil ikke tage ansvaret for valget:

“På hvilken vis vil denne valgmulighed hjælpe os med at opfylde projekts mål?”

“Hvis vi vælger den anden mulighed, hvilken konsekvens får det for kvaliteten af produktet?”

“Vil det hjælpe dig i dit daglige arbejde at operere med valgmulighed 1?”

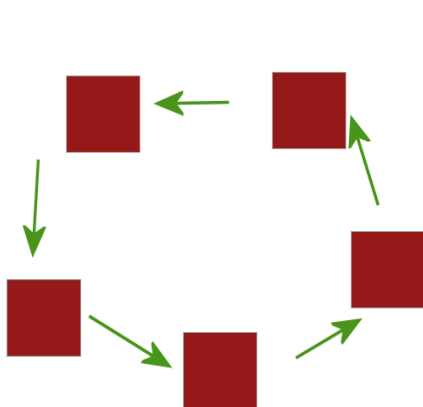


Illustration 5: Brobygningsspørgsmål

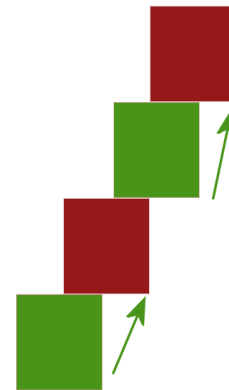


Illustration 6:
Augmenting questions

Augmenting questions virker ved at koble sig til ekspertens udsagn. Derfor er det vigtigt ikke at komplicere udsagnene mere end højst nødvendigt. Substansen i samtalen er ekspertens udsagn. Lederens spørgsmål er katalysatorer og retningspile. Dialogen går i en form for symbiose hvor ekspertens svar lever af lederens spørgsmål. Bemærk, at en væsentlig forskel til brobygningsspørgsmål er, at hvor brobygning kæder personer sammen bygger augmenting questions på den *information* der er fremkommet. Dermed har begge teknikker deres berettigelse inden for hver deres felt.

Fælles for ovenstående eksempler er, at lederen ikke nødvendigvis behøver at have den tekniske baggrundsviden der skal til for svare på sit eget spørgsmål, men det forhindrer ikke lederen i at stille det – eller for den sags skyld forstå svaret til fulde. Man kan sige, at niveauet før og efter spørgsmålet er lederens, mens ekspertens niveau ind imellem er højt nok til at kunne besvare spørgsmålet.

En typisk situation man kommer ud for som ekspertleder er, når et projekt er gået i hårdknude og skal hjælpes over en teknisk forhindring. Større IT projekter starter ofte med et valg af teknologi.

Dette valg har konsekvenser for resten af projektet, og ofte har eksperterne viden til at træffe valget, men ikke til at bære det medfølgende ansvar. Spørgeteknikken er effektiv, hvis der er flere valgmuligheder. Er der kun én valgmulighed er det mere effektivt at benytte coaching, *peptalk* eller mentoring.

- ”Vi har analyseret de forskellige muligheder, og har svært ved at komme videre.”
- ”Prøv at fortæl de vigtigste resultater af jeres analyse”.

Det første spørgsmål har ikke nogen basis at bygge på, så det går som regel ud på at få noget information bragt på bane. Det gør ikke noget informationen er ustruktureret – samtalen får så et snert af brainstorming. Efter at eksperten har ridset problemstillingen op, kan man begynde at bygge oven på den præsenterede viden:

- ”Baseret på det du lige har hørt A sige, har du noget at tilføje?”
- ”Hvilke fordele ser du umiddelbart i det du har hørt indtil nu?”
- ”Hvad vil for dig indikere, at i er kommet videre i processen?”
- ”Hvilke af disse indikatorer mener du i allerede har opnået, eller er tæt på at opnå?”

Ovenstående fire spørgsmål er stillet af lederen. De mellemliggende tekniske svar er udeladt. I selve situationen står lederen f.eks. ved en tavle og skriver de vigtigste ting ned. Ofte, når informationerne præsenteres på en letoverskuelig måde, hjælper det eksperterne til at kunne overskue situationen. På tavlen vil der altså stå, hvilke resultater der er opnået indtil nu, samt hvilke kriterier der skal være opfyldt, for at den nuværende forhindring kan anses for passeret, og projektet kan komme videre. Ved at koble disse fremtidsorienterede spørgsmål (succeskriterier) med de fortidsorienterede (brainstorm på projektet) får man skabt en dynamik og en retning i samtalen. Dynamikken opstår sprogligt set ved at man på naturlig vis vil gå fra fortid til fremtid. Etableringen af succeskriterierne sikrer den nødvendige fokus. Lederens rolle er så at være *Gamemaster*¹, samle trådene for til sidst at træffe en sund beslutning. En af lederens opgaver er at tage ansvar. Derfor er det vigtigt, at beslutninger der føder ansvar træffes på bedst mulig baggrund. Så snart et udsagn er skrevet på tavlen bliver det et fælles udsagn. Det betyder to ting – at den fælles viden opsamles, og at ansvaret flyttes fra individet til gruppen. Det hjælper med til at bevare den dynamik der lige er skabt, idet situationen er opstået delvis på grund af et ansvarsfuldt valg.

Sammenfatning

Begrebet *den veldefinerede leder* er blevet præsenteret. En af de væsentligste grundtanker i dette afsnit er, at man har behov for en baggrundsfilosofi til at kvalificere sin ledelsesstil. Det kan lyde abstrakt at få at vide, at man har brug for en filosofi. For hvad er en filosofi, og hvordan kan man koble den sammen med ledelse. Derfor beskrives et eksempel på, hvordan sådan en ledelsesfilosofi kan se ud i form af *Mental Aikido*. Samtidig er der argumenteret for nødvendigheden af konkrete værktøjer ved siden af filosofien. Her introduceres *augmenting questions* som en metode til at stille de rette spørgsmål i en teknisk udfordrende situation.

De forskellige teorier er skitseret uden at gå i dybden. Tanken er, at de kan tjene som inspiration til at udforske systemisk ledelse i teori og praksis.

1 Søholm, Storch og Clemensen. Coaching – at være gamemaster. 2004