

I KOMPLEKSE ORGANISATIONER ER DET VIGTIGT, AT EN LEDER KAN IMPROVISERE OG TØR DROPPE DET STIVE MANAGEMENTSPROG. DET LÆRTE EN GRUPPE ERFARNE LEDERE VED EN MASTERCLASS MED LEDELSESEKSPERTEN **DR. PATRICIA SHAW**.

KLAR TALE

AF NIELS PEDERSEN FOTOS LARS BECH

Der sidder 17 ledere i en rundkreds.

Gruppen af direktører og afdelingsledere taler om, at bløde værdier kan være meget værd. Derfor skal de lære at nedbryde det typiske management-sprog, blive bedre til at improvisere, lytte og stille spørgsmål.

Navneskiltene er stillet ned på gulvet og afslører, at der ikke er tale om en basisgruppe fra rundkreds-pædagogikkens tid. Kredsen tæller selskabsnavne som Danisco, ISS, Novo Nordisk og Arla Foods, og de allerede veluddannede ledere er til masterclass på Copenhagen Business School.

De skal høre Patricia Shaw fortælle

om ledelse og kompleksitet. Det handler om at skabe klarhed i det virvar, som en moderne organisation er, og Patricia Shaw illustrerer over for lederne, at det betaler sig at tænke mere frit og udnytte de uformelle relationer i en virksomhed.

»Vi er som ledere dårlige til at lege og for dårlige til at tænke anderledes,« siger Patricia Shaw, der har placeret sig som en del af rundkredsen.

Den smilende engelske kvinde taler med hele kroppen, når hun har gang i en tankerække. Armene understreger ordene, og hænderne er med til at forme hendes spørgsmål. Hun spørger meget, og denne "mesterklasse" er i høj grad en samtale.

Forandringsledelse

Netop sproget er et centralt emne for den engelske gæstelærer. Dr. Patricia Shaw er virksomhedskonsulent og medstifter af Center for Kompleksitet og Management ved Hertfordshire-universitetet i England.

Her forsker hun i det emne, hun er i København for at tale om: "Working With Change – acting with practical intelligence in the midst of complexity". Kursisterne har allerede en MBA eller en MMD grad og kender til Patricia Shaws forskning og teorier.

De kender også det moderne managementsprog, som hun vil have dem til at skrotte. Altså ikke mere snak om "for





DR. PATRICIA SHAW

Virksomhedskonsulent gennem 25 år og doktor i management med erfaring fra både offentlige organer og private virksomheder.

Underviser og forsker ved University of Hertfordshire, hvor hun sammen med Ralph Stacey og Douglas Griffin var med til at grundlægge Center for Komplexitet og Management. Forfatter til bøgerne: "Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organisational Change: Working Live" (red. sammen med Ralph Stacey, 2006), "Changing Conversations in Organizations" (2002), "Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?" (sammen med Ralph Stacey og Douglas Griffin, 2000). Patricia Shaws hovedbudskab er, at ledere skal lære at arbejde mere lyttende og kreativt, mens forandringer finder sted. Møde for møde, samtale for samtale. Dr. Patricia Shaw mener, at kommunikation er nøglen til forandring – det er ikke bare noget, der tager opmærksomhed fra traditionel ledelse og action.

mange høvdinge, for få indianere" eller "præmatur optimering".

»Ledere skal tømme deres sprog for tomme ord. I ved, hvordan det er: Kommer der et nyt modeord, dukker det hurtigt op i præsentationer. Men hvis du vil kommunikere effektivt, må du fjerne disse sproglige juveler,« siger Patricia Shaw og venter på en reaktion fra kredsens.

»Men giver fagudtryk ikke sproget seriøsitet?« kommer spørgsmålet tilbage.

»Det er en fornuftig forklaring. Men det er falsk logik, at det giver pondus at bruge ord fra tidens management-jargon. Du skal i stedet se dig selv ude fra. Kan du forstå, hvad du selv siger? Vi skal være

bedre til at ændre sproget i forhold til aktuelle omgivelser. Det gør kommunikationen effektiv.«

Altid forandring

For Patricia Shaw er sproget et af flere ledelsesredskaber, der løbende skal justeres. Men hun ved af erfaring, at virksomheder bygger på struktur, og at de fleste ledere elsker ting, der kan måles, mere end de elsker forandring.

»Hvad sker der, når vi måler alt?« spørger hun kredsens og kommer selv med et bud.

»Så glemmer vi, at organisationer aldrig er komplette. Der er altid foran-





dringer, og vi skal vide, hvordan vi får det bedste ud af dem. Derfor skal sproget være tættere på det liv, der rent faktisk leves i en virksomhed.»

Patricia Shaw bygger sin teori på den simple iagttagelse, at folk elsker at dele deres erfaringer med andre, men det er sjældent noget, der bliver efterlyst ved et traditionelt møde i en virksomhed.

»Lyt efter i kaffepausen. Folk snakker løs om deres erfaringer. De gør det endda med glæde. Vi skal som chefer være bedre til at udnytte den ressource, der findes i de uformelle relationer,« siger hun og beskriver livet i en organisation som "en sæbeopera".

Ind i rundkredsen

At Patricia Shaw mener det med improvisation og situationsfornemmelse alvor-



HVAD SAGDE DELTAGERNE OM PATRICIA SHAW'S MASTERCLASS?

Lars Jess Hansen,
division manager,
Enemærke & Petersen A/S:

"Kurset sætter ord på mange situationer, vi genkender fra virkeligheden. Det er interessant at arbejde med historiefortælling og se det som en innovativ proces. Jeg er blevet mere opmærksom på mulighederne i improvisation. Det handler om at turde navigere på kanten, som Patricia Shaw siger."

Steen Trudsøe Larsen,
head of department,
JJW Arkitekter:

"Ret beset improviserer vi som ledere altid, fordi vi lever i komplekse sammenhænge og samarbejder med mange forskellige virksomheder og mennesker. Jeg bliver aldrig færdig med at tænke over, hvordan vi kan agere bedre i kaos."

ligt, bliver tydeligt, da jeg i en pause vil stille hende et par opklarende spørgsmål.

Hun forvandler straks et traditionelt interview til en session, hvor hun og jeg sidder midt i rundkredsen, så alle kursister kan lytte med.

Jeg spørger, om hun virkelig kan lære chefer at improvisere?

»Man kan ikke tvinge nogen til det, men man skal turde kaste sig ud i det, som vi gør lige nu. Hvis det, man vil have folk til, giver mening i situationen, så følger de dig. Hvis det ikke giver mening for folk, står de af.«

Hvad vil du tage med dig hjem fra dagens masterclass?

»Jeg vil tænke over de øjeblikke, hvor jeg fulgte min spontanitet eller følte mig hæmmet. Prøve at genkalde mig de enkelte historier, som jeg kan bruge igen

fremover. Jeg vil også mærke efter, om jeg er frisk eller træt, for det siger mig noget om dagens kvalitet.«

Den korte spørgerunde sætter gang i endnu en diskussion af ledelsessprog. Der bliver spurgt, hvad et passende sprog er?

»Det er et sprog, der er friskt, præcist og rigtigt til situation,« mener Patricia Shaw.

Spørgeteknik

Gruppen fortsætter med øvelser, hvor deltagere skal overføre dagens diskussioner til konkrete oplevelser fra deres arbejde. To og to fortæller de om nylige begivenheder i lyset fra dagens masterclass.

Spurgte jeg om det rigtige? Lyttede jeg godt nok? Hvem traf beslutningen? Hvorfor blev det netop den beslutning?

Det står hurtigt klart, at spørgeteknik

også er ledelse, og at de bedste historier kommer frem, når der bliver spurgt til konkrete erfaringer.

»Jeg møder mange ledere, der er bange for at miste autoritet,« siger Patricia Shaw.

»Man kan altså godt være en stærk leder og være til stede og lyttende i en situation. Jeg foreslår ikke, at vi dropper powerpoint-præsentationerne og bare snakker, men vi må udfordre den gængse opfattelse af professionalisme. Den er ganske enkelt uproduktiv.«

Den besøgende professor spørger lederne i rundkredsen efter flere erfaringer og har nu forladt den faste køreplan for dagen.

»Åh, vi tumler bare af sted,« griner hun.

»Sådan kan jeg lide, at en session udvikler sig.« ■

UK

Dr. Patricia Shaw is co-founder of Center for Complexity and Management at Hertfordshire University in England. She is in Copenhagen to talk about the subject: "Working With Change – acting with practical intelligence in the midst of complexity". "Leaders must clean up their language. Get rid of empty words and terms," she says.

