

I pagt med tidsånden

AF EGON PETERSEN,
EKSTERN LEKTOR & LEDELSES-
KONSULENT

Meget forskning om strategi og forandringer peger på, at ledelsesinitierede forandringsprocesser ofte ikke bliver implementeret eller ikke fører til det ønskede resultat. I bogen "Strategisk relationel ledelse" giver to konsulenter fra konsulenthuset MacMann

Berg deres bud på, hvordan organisationer med fordel kan lede forandringer, arbejde med strategi og forandringsprocesser samt udvikle strategisk forandringsevne. Forfatterne vil skabe et nyt mentalt landkort til at navigere efter og lede ud fra. Strategisk relationel ledelse handler om at gøre de overordnede rammer og mål nærværende og vedkommende for alle i or-

ganisationen på en måde, "der øger den enkeltes mulighed for at agere strategisk kompetent." Her plæderes ikke for en traditionel top-down strategisk tænkning, hvor tyledelsen udstikker planer, som efterfølgende skal implementeres ved at overvinde "modstand mod forandring", men derimod at udvikle flere strategisk kompetente bidragsydere ved at involvere orga-



nisationens medarbejdere, interessenter og øvrige samarbejdspartnere. Det handler



I pagt med tidsånden præsenteres læseren for systemisk tænkning med fokus på konstruktionstanken, kommunikation, relationer, mening og involvering.

om at udvikle organisationer, der evner at håndtere forandringer på en kompetent måde, hvilket forudsætter at der skal skabes organisatorisk forandringsevne, det vil sige sammenhængskraft, strategisk kompetence og ejerskab til forandringerne. For organisationer handler det ikke i så høj grad om at "få tingene sat i system", men derimod om at udvikle organisationer, der evner kontinuerlig bevægelse. I pagt med tidsånden præsenteres læseren for systemisk tænkning med fokus på konstruktionstanken, kommunikation, relationer, mening og

involvering. Hvor systemisk ledelsesteori og praksis i høj grad er inspireret af psykologien og familierapien, så har den systemiske praksis ikke beskæftiget sig meget med de overordnede strategiske ledelses- og forandringsprocesser. Strategi, der jo har mange betydninger, bliver knyttet til den organisatoriske kontekst, og forfatterne vælger pragmatisk at tale om ledelse af strategiske forandringer ud fra tre vinkler, nemlig strategi som mål og planer, strategiske aktører og strategiske processer. Bogen er henvendt til alle, som arbejder med ledelse i

bred forstand. Set fra min position, så henvender bogen sig primært til konsulenter og undervisere, der i forvejen er bekendt med hele den systemiske liturgi, og som er optaget af at videreudvikle et teori- og begrebsapparat. Forfatterne inviterer modigt læseren med op i helikopteren og præsenterer mange spændende overvejelser undervejs, men jeg ser ikke bogen som et praktisk bud på "strategisk relationel ledelse". Sproget veksler fra common sense-betragtninger til interessante modeller og teoretiske betragtninger. Fint med bidrag

til teori- og modelbetragtninger, men intentionen om at komme med et bud på strategisk ledelse af forandring som et håndværk, ja, da savner jeg håndværket og cases fra praksis. Bogen er mere til studiekredsbrug. ■

Carsten Hornstrup og Thomas Johansen: "Strategisk relationel ledelse. Systemisk ledelse af forandringer". Dansk Psykologisk Forlag. 255 sider. 398 kroner.



Se i det følgende den indsendte, originale og uredigerede version.

Strategisk relationel ledelse – systemisk ledelse af forandringer

Af ekstern lektor & ledelseskonsulent Egon Petersen

Meget forskning om strategi og forandringer peger på, at ledelsesinitierede forandringsprocesser ofte ikke bliver implementeret eller ikke fører til det ønskede resultat. I bogen, strategisk relationel ledelse, giver to konsulenter fra konsulenthuset MacMann Berg deres bud på, hvordan organisationer med fordel kan lede forandringer, arbejde med strategi og forandringsprocesser samt udvikle strategiske forandringskapacitet. Udgangspunktet er en systemisk relationel tilgang. Forfatterne vil skabe et nyt mentalt landkort til at navigere efter og lede ud fra. Strategisk relationel ledelse handler om at gøre de overordnede rammer og mål nærværende og vedkommende for alle i organisationen på en måde, "der øger den enkeltes mulighed for at agere *strategisk kompetent*." Her plæderes ikke for en traditionel top-down strategisk tænkning, hvor topledelsen udstikker planer, som efterfølgende skal implementeres ved at overvinde "modstand mod forandring", men derimod at udvikle flere strategisk kompetente bidragsydere ved at involvere organisationens medarbejdere, interessenter og øvrige samarbejdspartnere. Det handler om at udvikle organisationer, der evner at håndtere forandringer på en kompetent måde, hvilket forudsætter at der skal skabes organisatorisk forandringskapacitet dvs. sammenhængskraft, strategisk kompetence og ejerskab til forandringerne. For organisationer handler det ikke i så høj grad om at "få tingene sat i system", men derimod om at udvikle organisationer, der evner kontinuerlig bevægelse.

I pagt med tidsånden præsenteres læseren for systemisk tænkning med fokus på konstruktions-tanken, kommunikation, relationer, mening og involvering. Hvor systemisk ledelsesteori og praksis i høj grad er inspireret af psykologien og familierapien, så har den systemiske praksis ikke beskæftiget sig meget med de overordnede strategiske ledelses- og forandringsprocesser. Dette er anledningen og trædestenen for forfatterens bidrag, og de kommer vidt omkring i denne afklaringsproces. Bogen er bygget op om en model for strategisk forandringskapacitet, der omfatter organisatorisk sammenhængskraft, strategisk kompetence og ejerskab til forandringerne. Strategi, der jo har mange betydninger, bliver knyttet til den organisatoriske kontekst og forfatterne vælger pragmatisk at tale om ledelse af strategiske forandringer ud fra tre vinkler, nemlig strategi som mål og planer, strategiske aktører og strategiske processer. Særligt fokus har forfatterne på "strategi af anden orden", der handler om, at skærpe opmærksomheden på, hvordan de beslutninger, der træffes i organisationer omkring de formelle organiseringer har indflydelse på, hvordan organisationen formes. For lederne handler det om at udvikle refleksivitet dvs. deres evne til at analysere, forstå og agere i organisationens mange strukturer, relationer og processer for at kunne arbejde effektivt med strategi og forandringsprocesser.

Bogen er henvendt til alle, som arbejder med ledelse i bred forstand. Set fra min position, så henvender bogen sig primært til konsulenter og undervisere, der i forvejen er bekendt med hele den systemiske liturgi, og som er optaget af at videreudvikle et teori- og begrebsapparat, om "strategisk relationel ledelse". Forfatterne inviterer modigt læseren med op i helikopteren og præsenterer mange spændende overvejelser undervejs f.eks. kan fremhæves kapitlet om "ledelse som relationel refleksivitet", men jeg ser ikke bogen som et praktisk bud på "strategisk relationel ledelse". Sproget veksler fra common sense betragtninger til interessante modeller og teoretiske betragtninger. Fint med bidrag til teori- og modelbetragtninger, men intensionen om at komme med et bud på strategisk ledelse af forandring, som et håndværk, ja da savner jeg håndværket og cases fra praksis. Bogen er mere til studiekredsbrug.

4 stjerner ****

Fulde tekst-version: Anmeldelse til Nyhedsmagasinet Danske Kommuner – december 2013

Strategisk relationel ledelse – systemisk ledelse af forandringer, af Carsten Hornstrup, Thomas Johansen, Dansk Psykologisk Forlag, 2013 kr. 398 kr.

