

WHITEPAPER

# Det metamoderne ledelsesparadigme

# Det metamoderne ledelsesparadigme



## DEN METAMODERNE FREMTID ER PÅ TRAPPERNE – DET SKABER ET BEHOV FOR AT I REVIDERER LEDELSESFORMEN!

*Vi bevæger os i disse år fra det postmoderne til det metamoderne ledelsesparadigme. Det lyder måske abstrakt, men det stiller helt nye og meget konkrete krav til dig som leder. Få indblik i model, der viser vej fra gamle til nye ledelsesmetoder og som skaber mening i det nye metamoderne paradigme.*

Ny forskning dokumenterer et behov for, at vi som ledere er nødt til at agere anderledes end hidtil. Det gør vi ved at bringe systematisk tænkning, læring, erfaring, faglighed og konkret adfærd i centrum af ledelsesgerningen. Det betyder også, at der udover ny viden endvidere er brug for facilitering og udvikling af det nye paradigmes arbejds- og ledelsesmetoder, når vi skal indkredse hvilke af vores værktøjer, vi skal beholde, hvad vi skal holde op med og hvilke nye indsatser, der kan fungere under nye vilkår.

Den efterhånden kendte forkortelse, VUCA, der står for Volatile, Uncertain, Complex og Ambiguous, er blevet en konstant, et permanent kendetegn ved vores tid. På dansk har vi oversat det til FUKD: Foranderlig, usikker, kompleks og dobbelttydig. Vi er FUKD. Eller sagt på en pænere måde: Vi er i overgangsfasen mellem to paradigmer: Fra det postmoderne til det metamoderne.

## HVAD ER DET METAMODERNE?

Hvad kendetegner paradigmerne det postmoderne og det metamoderne (og tidligere paradigmer)? Et paradigme er et samlet sæt af anskuelser og normer, der ligger bag ved og bestemmer de fremherskende teorier og metoder.

	Præmoderne	Moderne	Postmoderne	Metamoderne
	LANDBRUGS-SAMFUND	INDUSTRI-SAMFUND	PROJEKT-SAMFUND	FREMTIDENS PARADIGME
MANGEL	MAD	FABRIKKER/KAPITAL	KUNDER	FYSISK OG PSYKISK OVERSKUD OG KAPACITET
ETIK	NØJSOMHED	FLID	UDVIKLING	HJÆLP, TILLID OG RETFÆRDIGHED
TRUSSEL	SULT	FYSISK SLID	STRESS	ENSOMHED /Mening og moral
TID	ØKONOMI	LINJÆR	MIDLERTIDIG	AFGRÆNSET /Her og nu
VILKÅR	NATURENS RYTME	GENTAGELSE, RUTINE	FORANDRING	ACCELERATION
STED	HJEMME	PÅ ARBEJDSPLADSEN	OVERALT	DER, HVOR DER ER LET AT VÆRE
RELATIONER	FAMILIE	KOLLEGER	NETVÆRK	STAMME
ORGANISATION	PATRIARKAT	HIERAKI, BUREAUKRATI	MATRIX	HOLOKRATI/FREELANCE
AUTORITET	MEDFØDT	ANGIENNET, ERFARING	INDRE	MARKEDET /Naturen/Risici/Sikkerhed
ANSVAR	PATRIARKEN	LEDEREN (AFGRÆNSET)	EN SELV	EN FOR ALLE, ALLE FOR EN
KRAV	LYDIGHED	MÅL OG PLANER	SAMARBEJDE	SOCIALT ANSVAR OG INNOVATION
BELØNNING	LOYALITET	EKSEKVERING	RESULTATER	SAMARBEJDE
ARBEJDSDELING	FYSISK/NATURLIGT	KVALIFIKATIONER	KONKURRENCE	ROLLEBESKRIVELSE, CROWDSOURCING

Et paradigmeskift er, når vi foretager et spring i samfundstype, hvor den grundlæggende mangel eller efterspørgsel ændrer sig. Det har konsekvenser for stort set alt, hvad der foregår i vores

# Det metamoderne ledelsesparadigme

samfundsliv og derfor også konsekvenser for arbejdsliv og ledelse. Det postmoderne er et projektsamfund, hvor manglen er 'kunder', vilkåret er 'forandring', ansvaret er 'en selv' og arbejdsdelingen er 'konkurrence'. I det metamoderne er manglen 'fysisk og psykisk overskud og kapacitet', vilkåret er 'acceleration', ansvaret er 'en for alle, alle for en' og arbejdsdelingen er 'rollebeskrivelse, crowdsourcing'. Se flere detaljer om kendetegn og forskelle i figur 1.

## VI SKAL VÆLGE DEN RETTE SLINGREKURS

I det moderne industrisamfund var noget enten sandt eller falsk, i det postmoderne projektsamfund har vi analyseret og reflekteret en masse, og i det metamoderne fremtidssamfund skal vi både-og. Mange perspektiver og faktorer fra de tidligere paradigmer vil stadig være gældende – sommetider. Agilitet er en nøgelfaktor for det metamoderne i den forstand, at vi skal være responsive og vælge den rette slingrekurs mellem paradigmerne og forskellige strategier.

Det skal vi, fordi verden forandrer sig hele tiden og i høj hast. Vi kender ikke 'sandheden' og 'løsningen' på samme måde, som vi gjorde tidligere. Vi må derfor eksperimentere og prøve os frem. Vi må opstille hypoteser og så prøve dem af. Måske skal vi afprøve flere hypoteser i parallelle forløb. Vi skal være gode til at dele virkeligheden op i forskellige dimensioner og domæner, som kræver hver sin tilgang eller strategi. Vi skal bruge alle sanser, og lederen skal anskue organisationen som et komplet sanseapparat, der på forskellige måder kan teste værdiskabelsen og finde svaret på, hvad der virker og skaber værdi. Vi i Maximize Consult kalder det for 'at vælge den rette slingrekurs'.

## HJERNEN SOM METAFOR

Moderne hjerneforskning viser, at den menneskelige hjerne er et uhyre komplekst system, der i høj grad er kendetegnet ved neuroplasticitet. Hjernen er ekstrem dygtig til at skabe nye forbindelser mellem celler og centre, og hvis forbindelserne ikke virker, så skaber den blot nye forbindelser. Det samme skal vi som ledere og medarbejdere i en metamoderne tidsalder, vi skal hele tiden skabe nye forbindelser alt efter, hvad der virker. Vælg vores slingrekurs - eller hvordan vi skal slingre.

Tidligere var virksomheder meget mere selvstændige. Fordi producerede alle dele af virksomhedens første biler og leverede dem selv helt ud til slutkunden. I dag fungerer alle virksomheder i et komplekst netværk af leverandører, partnere og kunder. Derfor har virksomheder, organisationer og ledere brug for en ny optik – en ny optisk prisme - hvorigennem vi kan vurdere, hvornår vi skal anvende hvilke metoder. Beslutninger involverer altid andre samarbejdspartnere, og alle beslutninger er kontekstafhængige og skal tage højde for faktorer, som vi ikke har tilstrækkelig indsigt i.

## FØRSTE SKRIDT ER BEVIDSTHED

Hvis vi ikke kan se og erkende skiftet fra det postmoderne til det metamoderne, risikerer vi som ledere at forfalde til at bruge velkendte værktøjer, der har virket så godt i den 'gamle' verden. Det er ikke godt, fordi det skaber mindre værdi. Den 'gamle' verden eksisterer stadig, men nu blot som et segment i den 'nye' verden, som ser fundamentalt anderledes ud.

Lad os forestille os et eksempel: Vi får en opgave, og for at løse den griber vi til de velkendte værktøjer. Men disse værktøjer tager ikke højde for FUKD, ligesom alt selvfølgelig ikke bare kan håndteres 'agilt', hvis vi også skal kunne standardisere og producere noget. For kompleksiteten,

*"Første skridt er altså at se, anerkende og undersøge det metamoderne paradigme"*

# Det metamoderne ledelsesparadigme

foranderligheden og netværksdimensionen er til stede. Opgaveløsningen vil derfor fejle eller eskalere konflikter eller skabe forvirring – uden at vi opdager det, før det er for sent.

Første skridt er altså at se, anerkende og undersøge det metamoderne paradigme.

## ALT ER KOMPLEKST, MEN VI SKAL NÅ FREM TIL DET ENKLE

Den metamoderne verden er kompleks, men vores mål er at nå frem til det enkle. I den gamle verden var vi vant til at se på årsag-virkning. Hvis vi gør A, så sker B. Men det er for simpelt. Vi overvurderer vores evne til at gennemskue tingene. Der er altid en masse ubekendte, som vi ikke kender til, ikke kan forudsige eller ikke kan overskue. Komplexiteten er for stor, ikke mindst fordi der er så mange mennesker involveret i netværksdimensionen.

Men vores mål er stadig at skabe enkle løsninger og svar. Det kræver, at vi anvender den 'metamoderne prisme' til at se, hvordan vi kan nedbryde eller opdele kompleksiteten i mindre bidder, dimensioner eller domæner. Har vi nedbrudt kompleksiteten, kan vi bedre arbejde med delmængderne af kompleksiteten – på en passende måde, med værktøjer fra det postmoderne, det moderne eller måske det industrielle paradigme. Det er måske ikke ideelt, men det er det eneste, vi kan gøre. Og så må vi prøve os frem og være parate til at justere, tilpasse eller måske starte helt forfra, hvis vores løsning viser sig ikke at virke.

## NATUREN SOM LEDELSESMÆSSIG ROLLEMODEL

Vi skal som metamoderne ledere lære at anskue virkeligheden og organisationen på en mere differentieret måde og gøre brug af responsive ledelsesmetoder. Ledelses- og organisationskoncepter som TEAL, Holocracy, Agile, Lean Startup med flere er alle koncepter, der peger ind i det metamoderne.

Vi har nævnt den menneskelige hjerne som en metafor for den metamoderne tilgang. Vi kan også nævne naturen som en måske endnu bedre metafor. Det er nemlig sådan, naturen fungerer. Evolutionen prøver sig frem og danner måske mutationer undervejs, hvis det er det, der skal til for at få bedre fodfæste. Organismer sanser, justerer og reagerer hele tiden på omgivelserne, og tilpasning, fleksibilitet og risikostyring er ikke noget, mennesket har opfundet, men derimod noget vi kan genfinde overalt i naturen.

De, der bedst formår at tilpasse sig, overlever.

Vores samfund og organisationer er ikke maskiner. De er levende organismer, der er uendeligt komplekse, foranderlige, usikre og dobbelttydige. Den eneste måde at navigere på er derfor at slingre på den mest kvalificerede måde, vi kan.

## CYNEFIN – DET NYE STÅSTED

Den waliske managementkonsulent og forsker inden for videnstyring samt anvendelse af kompleksitetsvidenskab, David John Snowden, har udviklet rammeværket 'Cynefin Framework'. Det er et godt bud på en forståelsesramme for metamoderne ledelse. Cynefin betyder ståsted, habitat eller levested på walisisk, og idéen i rammeværket er at træne ledere i at finde et 'ståsted', hvorfra han eller hun kan anskue sin perception af virkeligheden. Cynefin Framework tager udgangspunkt i, at der både er kendte og ukendte faktorer i spil, at man ikke kan kontrollere det hele, og at vi til stadighed befinder os midt i en udvikling eller evolution på samme måde som naturen.

- Cynefin rammeværket er velegnet til at træne ledere i at:

*"Vi skal som metamoderne ledere lære at anskue virkeligheden og organisationen på en mere differentieret måde og gøre brug af responsive ledelsesmetoder."*

# Det metamoderne ledelsesparadigme

- Erkende at vores virkelighed i mindre eller større grad er præget af kontinuerlige forandringer.
- Nedbryde kompleksitet til mere afgrænsede domæner, der er mindre komplekse og mere håndterbare.
- Formulere konkrete tiltag inden for de afgrænsede domæner.
- Hjælpe organisationer til at se, hvornår man skal bruge hvilke værktøjer til hvilke domæner.
- Skabe mening for både ledere, medarbejdere og organisation i form af nedbrydning i domæner.
- Designe slingrekurs for sig selv og for organisationen.

## NÆSTE SKRIDT: SÅDAN BLIVER DU GOD TIL METAMODERNE LEDELSE

I Maximize har vi mange års erfaring med at rådgive og undervise ledere, og vi har i længere tid undersøgt det metamoderne ledelsesparadigme. Vi kan se, at de allermest forudseende har taget initiativer til at begynde at transformere sig selv, sine organisationer, teams og medarbejdere til at opnå tidens store mangelvare: Agilitet og derigennem en hurtig tilpasningsevne.

Har du ambitioner om at være på forkant med fremtiden, så kan vi hjælpe. Vi har designet et seminar-forløb, der vil lede deltagerne ind i fremtidens metamoderne ledelsesparadigme, hvor vi anvender den allernyeste viden om menneskets foranderlige hjerne og dens indbyggede, naturlige måde at forberede sig på fremtiden. Vi kobler den neurobiologiske videnskab med det store antropologiske overblik over udviklingen i økonomiske, kulturelle og ledelsesmæssige paradigmeskift. Ligesom vi inddrager The Cynefin Framework, et af verdens bedste og enkleste værktøjer til beslutningsstøtte, så deltagerne undervejs kan arbejde med det og bruge dette som støtte i udviklingen "at være forberedt på fremtiden". Hvis du som leder eller mellemleder oplever at have behov for at:

- Få overblik over udviklingen i fremtidens krav og ledelsesmetoder,
- få bedre værktøjer til at håndtere kriser og kompleksitet,
- genstarte den agile transformation,
- få mere individuel og organisatoriske handlekraft,
- kunne skabe og kommunikere mening samt overblik for dig selv og andre, og/eller
- udvikle dig på en måde, der både er fremtidsrelevant og brugbar i dag,

så er dette forløb noget for dig.

## Om forfatterne:



**Mettelene Jellinggaard.** Konsulent og forfatter med 25 års erfaring i feltet adfærdsledelse og leder/organisationsudvikling. Uddannet og certificeret indenfor Behavioral Economics fra Duke University/Prof. Dan Ariely. Skriver artikler til Børsens Ledelseshåndbøger og er medforfatter til 'Oplagt – at lede adfærd' fra Djøf Forlag.

# Det metamoderne ledelsesparadigme



**Damián Arguimbau.** Damián har arbejdet med program- og projektledelse i mere end tyve år. Han har rådgivet virksomheder om porteføljestyring, governance struktur, projektmetoder, projektarbejdsform m.v. Han har vundet Dansk Management Råds Konsulentpris inden for it i 2008 for sit arbejde med at optimere projektledelsesprocesser og er certificeret inden for PMI, PRINCE2, ITIL samt IPMA A. Damián er desuden forfatter til bøgerne "Lean Projektledelse" og "Få værdi i projekter"



Søren Skov er er uddannet Cand. Scient i Datalogi m sidefag i Statskundskab. Han har solid erfaring som coach og ledelseskonsulent inden for Agil Udvikling, Scrum, Kanban, forretningsinvolvering og Innovation. Søren har ledet udviklingsprojekter samt coaching af organisationer i ledelse af IT-udviklingsprojekter. Coach og sparringspartner til udviklings- og de agile teams samt på ledelses niveau.



**Maximize Consult** sætter fingeren på udfordringer og udarbejder effektive løsninger til projekt- og drifts-organisationer, og bidrager hermed til at din virksomhed kan nå sine forretningsmål.