

Ledelse af skabende processer – en bevægelse på usikker grund

...viljen til ikke bare at føre proces med gøre proces

Martin Gylling
Adjunkt, Ph.d.
Institut for Ledelse og Forvaltning



Agenda

- Hvad kan ”usikker grund” betyde når man beskæftiger sig med innovation i praksis?
 - *Viljen til processuel strategi, dvs. Release & Intensitet, hvor målet sættes på spil, for en stund*
- At lede innovation er ikke blot en træffe de rigtige og velovervejede beslutninger. *Der skal også ledes fra kroppen. Derfor en øvelse med Release & Intensitet*
- Innovation praktiseres gennem planlagte rammer for proces, med råderum for processuel strategi. *Afkræver at ledelsen selv adapterer træk af processuel strategi*



Processuel strategi i organisationer

Om dobbeltheden i tænkning af strategi
som vidensfelt i organisationsteori &
som kunstnerisk tilgang til at skabe i
erhvervsmæssig innovation

Link til afhandling:

http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8895/Martin_Gylling.pdf?sequence=1



Dominerende diskurs for kreativ praksis med at skabe

- Metodisk individualisme & kontrolleret styring
- Hyldest af "the creative mind"
- Pragmatisk kvalitet ved en person
- Præformisme: kreativitet handler om *at føre* proces ud fra pragmatisk rationalitet.

Ledelse af strategisk innovation indeholder et paradoks

- Problemstilling: *organisational creation* indeholder et ontologisk paradoks
- Strategi for skabelse indeholder multiple rationaler:
 - at gøre ud fra processuel rationalitet
 - at føre proces ud fra pragmatisk rationalitet
- Processuel praksis risikerer at kollapse under strukturer af designet strategi
 - fokus på sociale relationelle dynamikker, der gør kreativ praksis virksom

Udgangspunkt...

- At beskæftige sig med innovation på organisationsniveau, udgår af en strategisk praksis, der både indbefatter planlagt og processuel strategi
- En strategisk tilgang til innovation der dels sørger for at sætte rammer for *at føre proces og at gøre proces*
- At gøre proces er ikke løsrevne legende handlinger hvor tilfældigheder råder som nye løsninger... At gøre proces udgår af processuel strategi (kreativitet)
- Processuel strategi: En vedholdende og pågående kropsrelateret (Krop= erfaring) praksis, der kan beskrives som: Release & Intensitet
- ...”Skal vi prøve Release & Intensitet”?

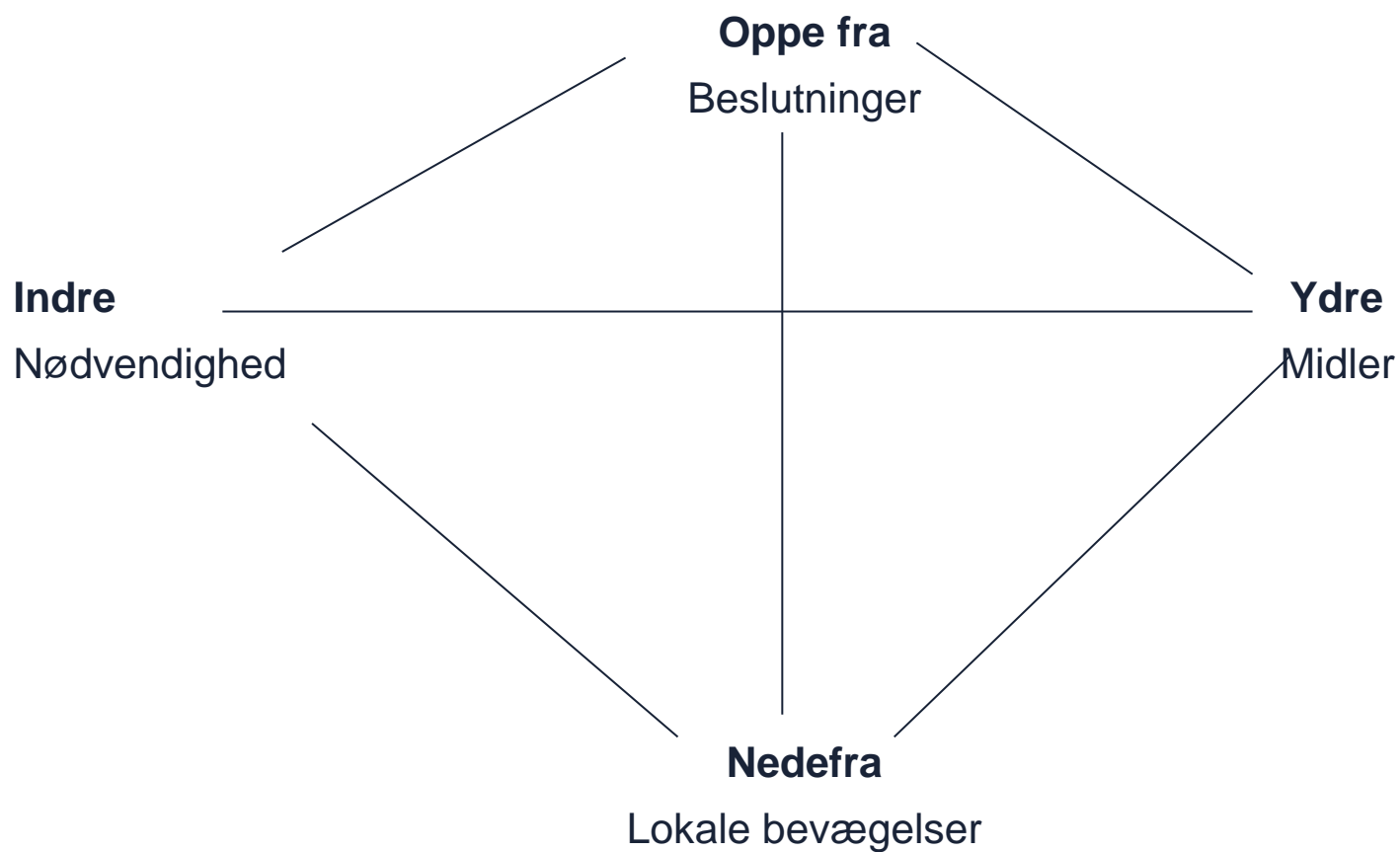
Øvelse

- Træk vejret...
- Parker Tanken...
- Registrer vejrtrækningen...
 - Registrer rummet...

Præmis for at lede innovation

- Ledelse er at formulere mål og vælge veje. Ledelse er også at skabe resonans og samarbejde i den organisation, der er tale om
- Ledelse vurderes på, om man når de mål man sætter sig. Derfor bliver ledelse også et spørgsmål om brug af midler til opnåelse af målet
- Konkurrence staten: Faglighed frem for alt
- Opsplitning, forfine og raffinere kognitive egenskaber: kompetence til faglighed

Dynamik i organisationens landskab



Lederskab som fremtidens vigtigste sociale teknologi – om motivation og følgeskab

– Arnmark & Junge 2014



Et potentiale, som ligger i medarbejderen, men som organisationen kun får adgang til, hvis lederen evner at få det realiseret.

Egenskaber, som organisationen "køber" sig til i forbindelse med ansættelsen, og som lederen kan forvente, at medarbejderen bringer i spil.

Innovation – med kreativitet METROPOL (processuel strategi)

- **Innovation** defineres oftest som (designede) strategiske tilgang til udvikling/ forvandling/ reorganisering af noget, der *tilføres* og afstedkommer som mer-værdi
- **Innovation med kreativitet:** Forbindes ofte med den kløgtige genanvendelse af ressourcer, hvor besparelse eller nyskabelse, med økonomisk mer-værdi til følge, stilles i sigte
- Uanset om kreativitet i relation til innovation bliver sat i forbindelse med den drivkraft, der kan effektivisere den offentlige sektor, hersker den opfattelse, at innovation som momentum og afkast afhænger af rationel planlagt strategi
- Kreativitet i relation til innovation, både i ledelsesretorik og i den dominerende litteratur for business economics, fremstår i udpræget grad som en **designet strategisk tilgang til at gøre proces**
- Men succesfuld ledelse af innovation sker, når træk af processuel strategi adopteres ind i designet strategi, ved selv at praktisere: *Release* og *Intensitet*

Et handlende træk processuel strategi: *Engagement*

- Hvorfor skal man som leder kunne adaptere træk af processuel strategi i driften af succesfuld innovation. *Er det ikke de fagkompetente medarbejdere der skal gøre arbejdet...*
- For at kunne registrere hvad de fagkompetente ledere og medarbejdere gør, må man selv kunne praktisere processuel strategi. *"It takes one to know one"*
- Hvordan skulle man ellers kunne skabe og lede på en ramme for at drive innovation?
- Et træk af processuel strategi er at skabe en arbejdsramme for at gøre proces gennem **Engagement**
- Et strategisk skift i forhold til at opfylde en målsætning for skabelsen af et produkt, hvor praksis skifter fra at være drevet af intentionen til intensitet

Engagement

- Bevægelsen mellem intention vs. intensitet
- Et bevidst skift fra **intentionen**: Hvem gør hvad hvornår, planlægning af ressourcer, opfyldelse af deadlines, træffe beslutninger på vegne af produktet i proces etc. → intensitet: tilstede-værelse med produktets udfoldelse mens det sker, at turde bruge de betydninger der befordres af processen etc.
- Praksis af Release og Intensitet, hvor man opsluges og engageres af verden
- At engagere substans og mening vs. at engageres af substans og mening

....en måde at turde bruge sig selv aktivt i processen, som en endnu ikke anden...

Engagement i praksis

"Aldrig har man så meget ro, som når man er på scenen. Det er virkelig et helle, i modsætning til, hvad mange tror: 'Hvor må det være hårdt og anstrengende,' og alt det der. Men når jeg er på scenen, så er det jo mig, der styrer alt det der. Så er der totalt ro, for der er intet, der kan forstyrre mig. Så er der for alvor mulighed for at gå ind i den her verden, der hedder musik. Det samme gør sig gældende, når jeg går i gang med at komponere. Til sammenligning med scenen, så er der jo telefoner og den slags, der kan forstyrre mig. Men når jeg går ind i det der skabelsesunivers og vel og mærke er kommet i gang, for det der med at komme i gang er ligesom at lirke døren op til universet ... Det er sådan set det, jeg synes, kan være det mest pinefulde ved mit arbejde ved at være skabende kunstner. Det er simpelthen den gamle sang om 'det hvide lærred'. Det er jo bare så banalt. Men når jeg først er i gang, og det kan i sig selv tage nogle dage, for det er jo en eller anden form for meditation, selv om det ikke føles sådan. Men det er jo at finde det her rum, og når man først er kommet derind og fået en flig af tonens sprog eller af et musikalsk univers, så bliver der total fred og ro, og så er det sådan set bare et spørgsmål om at gå på opdagelse. Det er vel derfor, jeg har kunnet tilbringe 10 timer om dagen i det her rum i de sidste 30 år ... Ja, for nylig gik det op for mig, at jeg har siddet 10 timer om dagen i det her rum de sidste 30 år. Hold kæft et mærkeligt liv! Det er virkelig mærkeligt. Det gik lige pludselig op for mig. Hvad er det egentlig, jeg har gjort? Men det er jo, fordi jeg har været alle steder i universet i de 30 år. Jeg har netop ikke siddet her ... Det handler om tilstedeværelse. Altså oprigtig tilstedeværelse, til sammenligning med, at man nogle gange bare svømmer ovenpå og gør de ting, der skal gøres, uden at investere sin hele ånd, eller hvad man nu skal kalde det. Man kan mærke den her tilstedeværelse i de mest uventede situationer. Eller også i de mest ventede situationer. For eksempel på sådan en forårsdag som den her, der kan man gå ud i haven, og så kan man bare lige mærke, at man øjeblikkelig kan komme ind i det her rum af tilstedeværelse. Det er nok i virkeligheden den tilstedeværelse, jeg mærker, når jeg sidder og arbejder, og det kører. Så er jeg jo totalt til stede, så er der ingen bagtanker af nogen art. Der er ingen hævninger, der er ingen forbehold. Og det er jo ellers det, man møder verden med, også for at beskytte sig selv ... Men når man er totalt uforbeholden, da komponerer man." (TT: 54- 93) (Gylling 2014: 149).

Processuel strategi:

- *"Den handlingsorienterede indstilling til at modtage sig selv som kapacitet til at skabe, hvor man forlader sig på intentionen om at skabe".*
- Organisation creation: den intelligente kollaboration mellem processuel & designet strategi

At lede innovative organisationer forudsætter, at man som leder også selv kan lede fra kroppen...

- Hvis ledelse (af innovation) på beslutningsniveau skal opnå legitimitet, betinges det af, at lederen selv kan adaptere træk af processuel strategi (Release & Intensitet”). Eksempelvis Engagement
- Engagement, tilgangen til praksis der skifter fra intentionalitet til intensitet, er, at kunne tage et nærvær med sig selv, for at kunne imødekomme den andet/ det andet
- Dvs. en praktisk opmærksomhed på lokale bevægelser på organisationsniveau
- At adaptere processuel strategi ind i eget ledelsesrum kan være med til at skabe en forståelse og et sprog for, hvad der ellers fungerer som skyggetemaer eller vitale bevægelser ud i organisationerne. Kan bevirke at rammerne for at drive innovation også skaber råderum for at gøre proces.
- En strategisk tilgang på usikker grund, der gør arbejdet med proces processuelt
...at adaptere processuel strategi sker, når man selv agerer ved et nærvær med eget liv