

**Børsen – Executive side 16 og 17 fredag den 8. december 2006**

**Svaret er spørgsmål**

**Sidste uges videnopslag handlede om den ubevidste leders måde at bedrive ledelse på. Som lovet handler det denne gang om, en anden ledelsesmåde. Med »double-loop learning«-metoden gentager lederen ikke sine strategier, når de har vist sig nyttesløse - men går reflekterende skridtet længere tilbage og ser kritisk på selve forudsætningerne - med mod til forandring**

**AF TORBEN RIISE**

I sidste uges artikel om resultaterne af Chris Argyris' 40 års forskning i ledelsesbeslutninger så vi på en række overraskende paradokser. Blandt andet så vi på den kendsgerning, at ledere er ubevidste om uoverensstemmelsen mellem deres udtrykte beslutningsmodeller og de modeller, de anvender, når de handler. Desuden så vi på, at denne ubevidsthed fører til handlinger, som har utilsigtede resultater - samt at disse fejltagelser faktisk bunder i viden og kompetence snarere end i uvidenhed og inkompetence.

Til udgangspunktet

I denne artikel vil vi se på, hvad Chris Argyris foreslår som løsning på disse dybtliggende problemer.

For at undgå alle de problemer, vi skitserede i sidste uge, foreslår Chris Argyris en ny fremgangsmåde, når resultaterne af vores handlinger ikke svarer til vores forventninger: Vi skal gå tilbage til udgangspunktet og stille spørgsmålstegn ved vores mål, værdier, og spilleregler. Dette er illustreret i grafikken med modellen, som Chris Argyris kalder »double-loop learning«.

Ved at ændre vores forudsætninger, vores styringsvariable giver vi plads til helt nye strategier. Double-loop learning er baseret på kreativitet og en reflekterende ledelse, som accepterer en større margin for fejl, men som belønnes med større muligheder for udvikling.

To typer organisationer

De to metoder, single-loop learning og double-loop learning, har selvforstærkende virkninger og fører til udviklingen af to typer af organisationer. Da vi typisk foretrækker type II-organisationer, som ledes ud fra double-loop learning, bliver udfordringen for lederne at ændre dem fra type I til type II.

Det er dog meget sværere, end man skulle tro. Men hvorfor er det så svært?

Svaret skal findes i den måde, vi samarbejder på - og så er vi tilbage, hvor vi begyndte i sidste uge: Ledere er overbeviste om, at de handler efter double-loop learning-metoden - fordi det stemmer overens med deres opfattelse af gode ledelsesprincipper - og de er overraskede over, at de i virkeligheden handler efter single-loop-modellen.

For at undgå at falde i den grøft må lederne i stedet for at fortolke forudsætningerne for medarbejderes ræsonnementer ud fra egne synsvinkler aktivt tjekke, om disse forudsætninger er valide. Samtidig må lederne redegøre for forudsætningerne for deres egne ræsonnementer, når de præsenterer deres synspunkter.

Biologiske betingelser

Forklaringen på, at det er så svært at ændre sit handlingsmønster, findes i de seneste års forskning i, hvordan hjernen fungerer, når vi står over for forandringer.

Forandringsinitiativer - især af større omfang - involverer kritiske ledelsesbeslutninger, og for at forbedre beslutningsprocessen er det vigtigt at kende de psykologiske processer bag beslutningstagningen i sådanne situationer.

Hjulpet af forskellige analyseteknologier kan energistrømmene i hjernen måles, når vi tænker, løser problemer og står over for forandringer.

Disse målinger forklarer, hvorfor vi prøver at undgå forandringer - selv når vi intellektuelt og logisk kan se fordelene ved dem.

Heftig hjerneaktivitet

Da vi ikke kan lave om på disse hjerneprocesser, hvordan kan man så gennemføre forandringer? I en tankevækkende artikel i månedsbladet cio.com den 15. september i år foreslår psykologen Christopher Koch en metode, som er helt i overensstemmelse med Chris Argyris' teori: Effektiviteten i gennemførelsen af enhver form for ændring opnås ved gennem spørgsmål til medarbejderne at få dem til at komme med deres egne forslag til ændringer og løsninger på problemer.

Det har nemlig vist sig, at hjernen er særdeles aktiv i situationer, hvor personer »demonstrerer indsigt« - ved eksempelvis at finde løsningen på et problem.

I denne proces etablerer hjernen nye forbindelser mellem hjernedelene »prefrontal cortex« (PFC) og »basale ganglia« (BG), som er nødvendige for at acceptere udfordringer og ændringer, som med tiden gør dem til den »sædvanlige måde« at løse problemer på.

Med andre ord: Hjernen er langt mere aktiv, når den selv formulerer svaret på et problem, end når andre fortæller én, hvordan problemet skal løses - og denne proces opnås bedst ved til stadighed at stille spørgsmål.

Argyris sammenligner færdigheden - at stille de rigtige spørgsmål - med at spille et godt parti tennis: Det er i princippet ganske simpelt, men det tager lang tid at nå til at mestre den færdighed.

Men selvom fremgangsmåden er simpel nok, er lederne dog hæmmet af, at der indtil nu ikke har eksisteret ledelsværktøjer, som kan fremme denne proces. Dette kan dog undre, når man tænker på, at computer-assisterede systemer for beslutninger på toplederniveau har gennemgået en enorm udvikling i de seneste fem år.

På den anden side er alle disse systemer faktuelle og numeriske i stedet for kvalitative og individbaserede informationsværktøjer, som kan afdække medarbejdernes forståelse af dem selv og deres rolle i organisationen.

En amerikansk virksomhed med tilknytning til Chris Argyris har dog netop lanceret et værktøj, som overkommer disse mangler og kan støtte udviklingen af en »type II learning organization« - som ledes ud fra double-loop learning-metoden.

triise@bellsouth.net