

TEKNIK & MILJØ

DET
KOMMUNALE
BEREDSKAB
LEVERER
TRYGHED
TÆT PÅ

LEDELSE:

OPLØS PROBLEMER
MED VERTIKAL
UDVIKLING

KYST, HAVNE
& BEREDSKAB:

GRØN OMSTILLING
I FÆRGESEKTOREN

SØNDERBORG GØR KLAR TIL
FREMtidENS RENSEANLÆG

OPLØS PROBLEMER MED VERTIKAL UDVIKLING

Klima, krig, hungersnød, mistroivsel, oversvømmelser etc. **Verdens problemer er komplekse, og vi har endnu ikke fundet en god måde at løse dem på.** Vi er nødt til at kigge andre veje. Vertikal udvikling er en overset dimension i forhold til at arbejde med ledelse af store udfordringer, vi står overfor.



TEKST /

ANNA KIRSTINE
SPANGGAARD
JESPERSEN,

Erhvervs-
psykolog,
Clavis Erhvervs-
psykologi



TEKST /

JOHAN MØLLERUP
TRAEKJÆR

Konsulent,
Amara
Collaboration

Du kender måske den situation, at du siger noget, men der er ingen, der synes at forstå, hvad det er, du mener. Eller måske er det andre, der siger noget, som ikke giver mening for dig.

Vertikal udvikling beskriver, hvordan vi mennesker har forskellige måder at forstå og skabe mening i den virkelighed, der er omkring os (Kegan, 1994; Torbert, 2024). Vi oplever altså ikke verden ens, men har derimod forskellige briller på, som er med til at farve vores forståelse af det, vi oplever, og som samtidig er styrende for, hvad vi kan få øje på, og hvordan vi handler.

En af hovedårsagerne til at du som leder skal interessere dig for vertikal udvikling er, at du, ved at bevæge dig gennem disse forskellige forståelser, kan være med til at løse og opløse de udfordringer og problemer, du står over for.

Vi har en tendens til at tro, at vi kan løse vores problemer med mere viden og flere redskaber, men det er



BOKS 1 (TORBERT, 2004):

- Opportunist - Fokus på egne behov
- Diplomat - Fokus på andres holdninger
- Ekspert - Fokus på ekspertise
- Achiever - Fokus på resultater
- Redefinerende - Fokus på udvikling
- Transformativ - Fokus på transformation
- Alkymist - Fokus på evolution

SÅDAN ARBEJDER SØREN MED VERTIKAL UDVIKLING

Søren Skjold Andersen er direktør i GeoDrilling, der laver lodrette jordvarmeboringer, og han har siden 2014 arbejdet på at udbrede kendskabet til termonet. I årene 2014-2017 var Søren udfordret på at få hul igennem hos forskellige aktører og skabe den forandring, han ønskede. Han oplevede at stå alene og møde en del modstand og misforståelse omkring projektet, hvilket frustrerede ham. Gennem en længere proces og kendskab til litteraturen omkring vertikal udvikling, fik Søren øje på, hvordan



Søren Skjold Andersen,
direktør i GeoDrilling.

han selv var en del af problemet. Han opdagede, hvordan han ofte kom til at ofre det relationelle til fordel for det rationelle. Søren kunne tale i timevis om de tekniske detaljer, som andre tilsyneladende ikke var interesserede i at høre om, og som skabte mere forvirring end klarhed hos lytterne.

Vi har alle en række grundlæggende antagelser, der er mere styrende for os, end det der rent faktisk sker i verden omkring os. Under en faciliteret øvelse med forandringsimmunitet opdagede Søren pludseligt, at han havde en dyb ubevidst grundlæggende antagelse om, at verden ville blive et mindre lykkeligt sted, hvis han engagerede sig i andre mennesker. Dette forhindrede ham i at brænde igennem og skabe de nødvendige relationer for at lykkes.

Da Søren fik transformeret sin antagelse, blev det muligt for ham at kommunikere anderledes og få hul igennem med sin idé. Det førte i 2020 til stiftelsen af den almennyttige forening Termonet Danmark, som bl.a. sammen med KL arbejder på at sikre, at kommunerne kan lave kollektiv varmforsyning i selv små landsbyer. Foreningen engagerer i dag ca. 160 ildsjæle, både som private medlemmer og fra en bred kreds af organisationer, herunder 30% af de danske kommuner.

ikke altid sandheden. Nogle gange skal vi lære at se problemerne på andre måder for at kunne bringe den viden og de redskaber, vi allerede har, i spil på nye måder.

En håndværker, der skal renovere et hus, bliver ikke nødvendigvis bedre til dette ved at få flere værktøjer og mere viden. Nogle gange giver udvikling af den måde, han ser huset på og forstår renoveringen på, det bedste resultat. Det er netop det sidste (håndværkerens måde at se huset på), som vertikal udvikling beskæftiger sig med.

Når vi arbejder med vertikal udvikling og vores måde at forstå problemer på, vil vi ofte opdage, at det, som vi først troede var problemet, blot er et symptom på et andet bagvedliggende problem.

Et konkret eksempel kunne være de mange oversvømmelser, som kommer hyppigere og hyppigere. Vi kan vælge at betragte oversvømmelserne som selve problemet. Men vi kan også holde fokus på det bagvedliggende problem, nemlig den globale opvarmning. Hvis vi satte ind her og kunne formå at løse dette bagvedliggende problem, så ville udfordringerne med oversvømmelser ikke længere være aktuelle. De ville blive opløst.

Det er selvfølgelig lettere skrevet end gjort at arbejde med og løse de bagvedliggende problemer, og det er heller ikke altid et enten eller. Men alt for ofte ligger fokus på at symptombehandle, hvilket kan føre flere problemer med sig. F.eks. når vi forsøger at løse kø på vejene ved at gøre dem bredere og bedre, og det fører til mere trængsel og øget trafik, fordi det blev mere attraktivt at køre i bil (Kristensen, 2018). Hvad ville der mon ske, hvis vi kiggede på spidsbelastning som et muligt bagvedliggende problem?

ET SPADESTIK DYBERE - HVAD ER VERTIKAL UDVIKLING?

Vertikal udvikling beskriver, som tidligere nævnt, de forskellige briller, vi kan se verden igennem, samt hvordan vi udvikler disse briller.

Helt overordnet set bliver vi over tid i stand til at bære nogle briller, der giver os en mere kompleks, systematisk og helhedsorienteret opfattelse af verden. En del af udviklingen foregår helt naturligt gennem vores opvækst, men det er ikke en selvfølge, at vi igennem livet får adgang til alle de mulige briller. Dette vil for de fleste enten kræve, at man bevidst opsøger udvikling, eller at man bliver stillet en opgave, som kræver, at man gennem arbejdet med denne er "tvunget" til at udvikle en mere kompleks forståelse af verden.

I litteraturen om vertikal udvikling er der beskrevet forskellige briller, oftest 7 (se boks 1).

HVORDAN KAN DU SOM LEDER ARBEJDE MED VERTIKAL UDVIKLING?

Når du som leder vil arbejde med vertikal udvikling, er det både en indre og ydre udviklingsrejse. De to er

uadskillelige og påvirker hinanden. Hvis du fx begynder at agere anderledes i den ydre verden, fx involverer dine medarbejdere i flere ting, vil det også påvirke din indre verden og forestillingen om, hvem du er som leder. Men også dit syn på, hvad dine medarbejdere er i stand til. Omvendt hvis du arbejder med din indre udvikling og fx får øje på dig selv som flaskehals i mange af jeres arbejds gange, vil det højst sandsynligt også påvirke din ageren i den ydre verden, da du vil løse problemet ved at uddelegere og inddrage dine medarbejdere mere.

Den indre udvikling vil handle om din egen forståelse af virkeligheden, dig selv, dine medarbejdere, din organisation og den kontekst, I agerer i.

Den ydre udvikling vil særligt handle om at skabe et rum, hvor dine omgivelser også kan være med på en læringsrejse. Det vil sige, at du skal facilitere et rum, hvor det bliver muligt at lære og prøve noget af.

HVORDAN KOMMER DU I GANG, OG HVAD KAN VÆRE DIT FØRSTE SKRIDT?

At udvikle sig vertikalt er ikke en søndagstur i skoven, men kræver, at du tør kigge ærligt på dig selv



SÅDAN ARBEJDER HENRIK MED VERTIKAL UDVIKLING

Henrik Müller er i dag direktør i Renosyd og har tidligere været klimachef i Aarhus Kommune. Henrik har arbejdet med en række principper, som understøtter udviklingen af et mere komplekst syn på verden. Principperne kan kræve mod at indføre og virke radikale, særligt når du, som leder, kan blive mødt af en forventning om hele tiden at skulle kunne retfærdiggøre og vise effekten af det, du gør. Men for Henrik har de været nødvendige, for at han har kunnet facilitere den fælles udviklingsrejse, som opgaveløsningen krævede. Henriks principper handler om at åbne for en verden, hvor der er plads og rum til flere virkeligheder, og dermed en mere kompleks kollektiv virkelighedsforståelse. Henrik har med principperne faciliteret et læringsrum, hvor det var muligt at udvikle win-win løsninger på konkrete udfordringer relateret til klimadagsordenen. Blandt eksemplerne er Det Grønne Akademi og kvashegn i Skanderborg Kommune.



Henrik Müller, direktør i Renosyd.

Et udvalg af principperne er her:

- 1: At tune ind på "radiokanalen WII-FM" (What-In-It-For-Me). Inspireret af tankegangen what's in it for me, men her ikke optagetheden af, hvad der er i spil for en selv, men det at gå ud og være nysgerrig på og undersøge andre perspektiver og verdenssyn - hvad der er på spil for andre. Hvorfor gør naboorganisationerne som de gør, hvad er vores samarbejdspartneres største interesse, og hvor er der mulighed for synergier, multiaktør-løsninger, win-win-win osv.?
- 2: At arbejde med diversitet. At få mange forskellige perspektiver med om bord i teamet. Både ift. faglighed, køn, alder mm. Ansæt folk med dyb faglighed, undgå at ansætte nogen med samme baggrund som dig selv, og find folk med ægte selvindsigt og nysgerrighed på andre fagligheder og verdenssyn.
- 3: Tid til refleksion. At sikre, at man både som leder og at ens medarbejdere får tid til refleksion. Det kan være gennem ugentlige refleksionsmøder eller faglige stop op dage, hvor man reflekterer over succeser og udfordringer eller tager på besøg hos andre brancher og øver sig i at se verden og ens mission fra andre perspektiver.
- 4: At samle på problemer. At turde samle problemerne sammen uden at løse dem, for til sidst at få øje på det bagvedliggende problem, eller en tværgående løsning. Henrik praktiserer dette ved konkret at spørge medarbejderne, når de kommer med udfordringer, om de nu var sikre på, at det var hele problemet. Og i perioder samle alle problemerne, aktørerne og hvad der er på spil på en tavle for at få overblik.



og opdage, hvilke antagelser og forforståelser du har om dig selv, dine omgivelser og de projekter, du arbejder med. Det kan både være en forvirrende, men samtidig også en befriende proces at bevæge sig ud på den vertikale vej, og det kræver som oftest både mod og støtte undervejs.

Ud over, at du selvfølgelig kan dykke mere ned i de forskellige typer af briller, som du kan se verden igennem, så kan du også helt konkret begive dig ind på den vertikale vej ved at begynde at flytte fokus fra at have svarene til at blive mere undersøgende og stille spørgsmål til dig selv og andre.

Du kan bl.a. begynde at gå på opdagelse i de antagelser og principper, som er styrende for de projekter, du er involveret i:

Hvilke antagelser har vi omkring vores projekt?

Hvilke principper er styrende for vores projekt og de beslutninger, vi tager? Og er de gunstige for det, vi rent faktisk ønsker at opnå?

Kunne vi udfordre nogle af disse principper, og hvad ville der ske med vores projekt, hvis vi tilføjede eller satte andre principper i stedet?

Hvilke andre problematikker spiller sammen med det problem, vi forsøger at løse i projektet?

Ydermere kan du begynde at opsøge feedback hos andre. Du kan starte med at finde noget, du virkelig gerne vil opnå, men som du ikke er lykkedes med endnu. Opsøg da feedback af nogen, du stoler på, og som du kan få ærlig og kærlig feedback fra. Spørg dem, hvad de tror eller ser, der er din største udfordring, og hvad du med fordel kunne arbejde med for at opnå dit mål. Få hjælp og støtte til at prøve det af.

Du er også meget velkommen til at henvende dig til forfatterne af denne artikel, hvis du ønsker at få støtte og vejledning i at arbejde med vertikal udvikling hos dig selv eller din organisation.

Litteratur

Cook-Greuter, S.R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, 36(7), 275-281.

Garvey, J.B. (2018). Vejen til fælles meningsskabelse: Selvkompleksitet, udvikling og agilitet på jobbet. *Content Publishing*

Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.

Kristensen, P. K. (2018, 30. oktober). Bagvendt logik: Bredere motorveje øger bare trafikpresset. DR.DK <https://www.dr.dk/nyheder/viden/teknologi/bagvendt-logik-bredere-motorveje-oeger-bare-trafikpresset>

Torbert, B. et al. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. Berrett Koehler Publishers Inc.