

**FORSVAR FOR HIERARKIET:
"LEADERSHIP PIPELINE"
OG / ELLER
"LEVELS OF WORK"?**

eller

Organisationspsykologi som integration af differential- & socialpsykologi:
En præsentation, sammenligning og diskussion af to metoder & modeller

Endelig version 5 af 19 · IX · 2019

Retten til udeladelser af et eller to programpunkter (pga. tidnød) forbeholdes.

Socialpsykologien vil gerne forklare vores oplevelser, tanker, følelser og handlinger ved at henvise til de (ydre) situationer, vi befinder os i. Differentialpsykologien forklarer de samme ting ved at henvise til vores (indre) særtræk.

Disse to dele af vores fag har ofte ligget i krig med hinanden! Men i praksis benytter vi begge synsvinkler.

For: Hvis vi fx designer eller justerer en organisation (dens struktur, systemer, procedurer eller kultur), så skaber vi jo derved nogle mere eller mindre permanente situationer (= vilkår, omstændigheder) for de mennesker, der skal arbejde i den. Dvs. vi betjener os, bevidst eller ubevidst, af anvendt socialpsykologi.

Når vi derimod "bemander" (m/k) en organisation — dvs. når vi beslutter hvem, der skal arbejde horisontalt sammen med hvem, eller hvem, der vertikalt skal fungere som ledere og medarbejdere i forhold til hinanden — så forsøger vi (forhåbentlig) at gøre dette med udgangspunkt i en nøgtern vurdering af deres individuelle kvalifikationer (og andre egenskaber). Dvs. vi betjener os, bevidst eller ubevidst, af anvendt differentialpsykologi.

På dette årskursus vil vi præsentere, sammenligne, diskutere (og kritisere!) to ambitiøse metoder & modeller, der begge forsøger at integrere disse to indfaldsvinkler: Levels of Work begyndte som en socialpsykologisk teori om organisation, men udviklede derpå tillige en differentialpsykologisk teori om enkeltpersoner. Leadership Pipeline startede som en differentialpsykologisk teori om lederes vækst og udvikling, men har i de senere år tillige udviklet sig til en socialpsykologisk teori om organisation.

På opfordring af OSiDPs bestyrelse er kurset søgt tilrettelagt således, at det vil være muligt med udbytte at deltage den første dag, uden at deltage den anden (mens det omvendte nok vil være vanskeligere).

FØRSTE DAG · DIFFERENTIALPSYKOLOGI
— eller: OM MENNESKERS FORSKELLIGHED

MANDAG FORMIDDAG

Kort introduktion · Dette årskursus' idé:

Organisationspsykologi som integration af differential- & socialpsykologi

Optakt · Grundlæggende differentialpsykologi: En repetition

Med henblik på at gøre det lettere for årskursets deltagere at placere de to (beslægtede) metoder & modeller, som forløbet vil præsentere (nemlig *Leadership Pipeline* (LP) og *Levels of Work* (LoW)) — samt det syn på menneskers forskellighed, som disse hver især lægger for dagen — i det mere overordnede differentialpsykologiske “landskab,” forsøger vi indledningsvis at give et overblik over de vigtigste ligheder og forskelle mellem denne “under-disciplin”s to hovedområder: Evneforskelle og personlighedsforskelle — samt de vanskeligheder, der normalt er forbundet med at måle og/eller vurdere sådanne forskelle på en pålidelig (og retfærdig) måde. [NL]

Oplæg · Levels of Work om personer og personvurdering¹

LoW påstår:

(1) At man kan beskrive nogle almene (og “diskontinuerte”) erfarings-baserede “niveauer” for “kognitiv kompleksitet,” der hver især defineres af omfanget af den kontekst (= den grad af overblik), som en person (på et givet tidspunkt i hendes eller hans liv) er tilbøjelig til at benytte sig af, samt af de kognitive “heuristikker,” hun da kan støtte sig på — når hun skal vurdere en situation og træffe (samt effektuere) en beslutning.

(2) At disse “abstrakte” niveauer kan genfindes og genkendes på tværs af konkrete fag eller professioner (fx håndværkerarbejde, akademisk arbejde, kunstnerisk arbejde, administrativt arbejde osv.), der ellers helt forskellige — og at vi derved på en meningsfuld måde kan sammenligne “grad-af-dygtighed” på tværs af fag. Genkendelsen af disse “niveauer” kan bruges til dels

(3) at tegne et “portræt” af en person samt den “type” vurderinger & beslutninger, hun vil dels sætte pris på, dels med held kunne håndtere (sådan som fx en HR-afdeling eller et “headhunter”-firma ofte vil forsøge at gøre) — dels til

(4) at placere forskellige mennesker i forhold til hinanden i en organisation på en måde, som de gensidigt føler, at de har glæde af. (Det sidste er temaet for årskursets anden dag.)

Som optakt til eftermiddagens gruppearbejder — hvor kursets deltagere vil blive bedt om pga. en række video-interviews forsøgsvis at foretage en vurdering af en række forskellige personer (“from all walks of life”) — fortæller vi om hvilke *kendetegn*, man kan være opmærksom på, hvis man ønsker at benytte denne model til (i samarbejde med den pågældende selv) at vurdere et menneskes “grad af overblik” i vurderings- & beslutnings-situationer. [HMA]

Frokost

MANDAG EFTERMIDDAG

Oplæg · Leadership Pipeline om personer og personvurdering

Hvad mener LP, når denne model & metode taler om fx “managing self,” “managing others,” “managing managers,” osv.? Hvad kendetegner *overgangene* mellem hvert par af disse “niveauer” — og hvad udgør de vigtigste forskelle på den viden og de færdigheder, man skal tilegne sig, for fx at kunne bevæge sig fra “managing others” til “managing managers” (i modsætning til fx fra “managing self” til “managing others”)?

Som optakt til eftermiddagens gruppearbejder — hvor årskursets deltagere som sagt vil blive bedt om pga. en række video-interviews forsøgsvis at foretage en vurdering af en række forskel-

¹ Den model-og-metode, vi her præsenterer som “Levels of Work” (LoW), er på forskellige tidspunkter tillige blevet markedsført under navnene *Stratified Systems Theory* (SST) og *Requisite Organization* (RO).

lige personer — forsøger vi at beskrive, hvad man kan være opmærksom på, hvis man vil rådgive en person om, hvordan hun bør håndtere det, der kunne være hendes næste skridt op ad karriere-“stigen.” [CE & TMP]

Gruppearbejde: Forsøgsvis LP- & LoW-vurdering af fire personer

Vi deler os i fire (eller om nødvendigt fem) arbejdsgrupper. Hver gruppe ser (og hører) en video-optagelse, hvor en bestemt person fortæller om sit arbejde, om hvad hun eller han kan og ikke kan lide osv. — samt giver et eksempel på en vurdering og en beslutning, som hun eller han i den forbindelse har måttet foretage. Arbejdsgruppens medlemmer drøfter derefter, hvad de mener at kunne få øje på, dersom de forsøger at betragte interviewet gennem LP- og LoW-“briller.” NB: Indholdet af disse video-optagelser må ikke efter kursets afslutning refereres over for personer, der ikke har deltaget!

Tværgupper: Erfaringsudveksling

De fire arbejdsgrupper har set og vurderet forskellige video-interviews. Deres medlemmer mødes derfor sidst på eftermiddagen i tværgupper, for dels at udveksle iagttagelser fra disse fire “cases” — dels generelt at sammenligne, diskutere og kritisere de to metoder & modeller (LP & LoW).

Plenum: Hvad skal vi mene om LR & LoW som “personvurdering”s-metoder?

Medlemmer af OSiDPs bestyrelse fungerer som ordstyrere og/eller “moderatorer.”

Aftensmad

MANDAG AFTEN

Kollegialt & selskabeligt samvær

TIRSDAG FORMIDDAG

Optakt (1): “Organisations-problemet”

Man siger normalt, at faget “organisation” beskæftiger sig med forholdet mellem “arbejdsdeling” og “samordning” (eller på latin: specialisering & koordination — det sidste er naturligvis ikke det samme som “ensretning”). Men hvad bestemmer, hvor megen samordning en bestemt organisation (kvantitativt set) har behov for? Og kan alle organisationer bruge de (kvalitativt set) samme metoder? [NL]

Optakt (2): Hvor mange forskellige grundlæggende organisationsformer er teoretisk tænkelige og praktisk mulige?

Begge de metoder & modeller, som dette årskursus sammenligner og diskuterer, LP og LoW, interesserer sig for at forbedre én bestemt form for organisation, nemlig hierarkiet. Denne form er imidlertid ofte blevet kritiseret — i de senere år især af den retning, som går under (farve)betegnelsen “Teal” (præsenteret af belgieren Frédéric Laloux i bogen *Reinventing Organizations*, 2014). Med henblik på at gøre det lettere for årskursets deltagere at drøfte fordele og ulemper ved forskellige organisationsformer — og om disse er retfærdige eller uretfærdige — forsøger vi at levere et overblik over fem helt grundlæggende “former,” som formentlig er de eneste teoretisk tænkelige og praktisk gennemførlige: Netværket, kollektivet, markedet, demokratiet og hierarkiet. [NL]

Oplæg · Organisationer: Design & justering på psykologisk grundlag (1): LoW

Levels of Work har formuleret fire “tommelfingerregler” for, hvordan en hierarkisk organisation bør udformes, hvis den både skal give sine medlemmer (fx ansatte eller frivillige) mulighed for at opleve arbejdsglæde (og for at udvikle og udnytte deres evner fuldt ud) — og levere ydelser eller varer til omgivelserne, som de føler, at de kan være bekendt.

Som smagsprøve kan nævnes, at én af disse regler hævder, at den “kognitive afstand” (i form af “grad af overblik i vurderings- & beslutnings-situationer”) mellem en leder og en medarbejder både kan være for stor og for lille: Er den for lille, kommer medarbejderen let til at føle sig udsat for “micro-management” (og udvikler “organisatorisk klaustrofobi”). Er den for stor, kommer hun let til at føle sig svigtet (og udvikler “organisatorisk agorafobi”). [HMA]

Frokost

TIRSDAG EFTERMIDDAG

Oplæg · Organisationer: Design & justering på psykologisk grundlag (2): LP

LP-folkene [CE & TMP] forsøger at vise, hvordan organisationer med en velimplementeret LP-praksis kan opnå:

1. Bedre produktivitet igennem flere interne kvalificerede lederansøgere.
2. Øget ledelseskvalitet udvalgte steder: Rette ledelse på rette niveau:
 - Mindske fejlraten (derailment-raten).
 - Større og mere transparent ledertalentmasse.
 - Højere hitrate i rekruttering.
 - Stærkere eksekvering i bestemt ledelseslag
3. Strategisk HR – Kvalitetsudvikling og effektivisering af den samlede HR-understøttelse af lederne.
4. En stærkere ledelseskæde med højere eksekveringskraft.
5. En styringsteknologi for ledelseskjerneopgaven og strategien.
6. Udvikling og drift samtidig:

- Lederudvikling, talentudvikling og organisationsudvikling på en og samme tid. Udvikle egne ledere af høj kvalitet uden at trække dem ud af drift til lange eksterne uddannelsesforløb.

Gruppearbejde: Funktionelle og dysfunktionelle cases

Vi deler os i fire (eller, dersom frafald kræver det, færre) arbejdsgrupper, der hver især drøfter en case-historie om en organisation (eller en afdeling), som tilsyneladende døjer med nogle vanskeligheder: Vil man med udgangspunkt i LoW og/eller LP kunne afhjælpe disse — og hvordan bør vi i så fald gribe opgaven an?

Debat i plenum: Hvad skal vi mene om LP og LoW som metoder til design & justering af organisationer?

Medlemmer af OSiDPs bestyrelse fungerer som ordstyrere og/eller “moderatorer.”

Afslutning · Hierarki og samfundsmæssig ulighed: Politik og etik

Et hierarki er en organisationsform, der pr. definition accepterer (og belønner) ulighed. Kan det forsvares? Og hvad siger fx de filosoffer og politologer, der i de sidste 50 år har ført an i diskussionen om, hvad der er etisk og uetisk ifm. social og økonomisk lighed & ulighed (fx John Rawls, Amartya Sen, Martha Nussbaum, Ronald Dworkin, Michael Walzer, Richard Murray, Thomas Piketty og Michael Young), om den sag? Som afslutning på dette års kursus forsøger vi at løfte blikket fra de enkelte organisationer til en udvikling, som hele den vestlige verden tilsyneladende har gennemgået siden Anden Verdenskrig. [NL]

Oplægsholdere:

Henrik Møller Andersen, cand.psych., Talent & OD Architect, Arla Foods

Claus Elmholt, cand.psych., faglig direktør, Lead+

Thor Molly-Søholm, cand.psych., adm. direktør, Lead+

Nikolaj Lunøe, cand.psych., pensioneret erhvervspsykolog