



RUNE GLOMSETH er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Politihøgskolen, og arbeider med lederutdanning ved Politihøgskolen og i politietaten. Glomseth har blant annet hatt ansvar for lederutviklingsprogrammer ved Politiets sikkerhetstjeneste, Kripos og flere politidistrikter. Glomseth leder nå en gruppe som utvikler en nordisk master i politiledelse. Han sitter i det rådgivende styret for utvikling av en mastergrad i International Security and Police Management i regi av Rotterdam Business School.

ENDRINGER, REFORMER OG ADAPTIVT LEDERSKAP

Endringer er nærmest blitt det stabile. Både privat og offentlig sektor preges av reformer og fusjoner. De er virkemidler med sikte på effektivisering, utvikling og forbedring. Endringer og reformer kan også forstås som symbol på handlekraft og modernitet. Reformen har også preg av ønsketenkning. Gjennomføring av endringer, fusjoner og reformer er ofte utfordrende for alle grupper av ansatte. De setter store krav til ledere som har ansvar for å gjennomføre dem. Lederskap i og av endring er en nøkkelkompetanse for enhver leder.

Kan adaptivt lederskap være en nyttig og virksom tilnærming for ledere som arbeider med endringer og reformer?

ADAPTIVT LEDERSKAP

Adaptivt lederskap har sin opprinnelse i boken *Leadership without easy answers* av Ronald A. Heifetz fra 1994.

Boken *The practice of adaptive leadership tools and tactics for Changing Your organization and the World* (2009) av Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow og Marty Linsky omhandler også adaptivt lederskap.

Hva er så adaptivt lederskap? Det er både et tankesett, en teori og dermed en modell for utøvelse av lederskap generelt sett, men også en praksis og et rammeverk for endringsprosesser. Det er altså et konsept for lederskap der ledere aktivt samvirker med medarbeidere, og der problemløsning, læring og utvikling står sentralt for at organisasjoner skal tilpasse seg endrede omgivelser og nye utfordringer. Adaptivt lederskap har en klar parallell til begrepet *ekstern tilpasning* som iflg. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (2010), er en grunnleggende funksjon for organisasjonskultur der organisasjoner må tilpasse seg sine omgivelser.

Heifetzs argumenterer for at det først er behov for å skille mellom tekniske og adaptive problemer. Tekniske problemer kjennetegnes av at det er en felles enighet når det gjelder diagnosen av problemet og hvilke tiltak

som er nødvendige for å løse det blant ledere og ansatte. Adaptive problemer er mer komplekse. Det er usikkerhet, forvirring eller uenighet om hva problemet er, og om hvordan de skal løses.

Adaptive problemer trenger en annen form for lederskap enn lederskap for å takle og håndtere tekniske og mer rutinepregede og kjente problemer. Adaptive og mer komplekse og krevende problemer innebærer at ledere og ansatte må endre og gå utover sin vante måte å tenke og handle på. Dette skillet illustreres god av følgende spørsmål; Er dette et rutineproblem som man tidligere har møtt på og funnet gangbare løsninger på (teknisk problem), eller er det et nytt, mer omfattende og komplekst problem som man ikke har stått overfor tidligere og dermed ikke har erfaringer med å løse fra før (adaptivt problem)?

Adaptivt lederskap bygger på følgende grunnleggende antakelser:

- troen på å mobilisere organisasjoners kapasitet for å få til endring
- tradisjon og erfaring: adaptivt lederskap verdsetter og tar med det beste i organisasjonen videre gjennom endringene

- endringer i organisasjoner skjer gjennom eksperimentering og læring
- adaptivt lederskap støtter seg på mangfold og verdsetter ulike perspektiver i hele organisasjonen
- endringer har i seg potensial til omfattende og varige endringer i gamle strukturer
- adaptivt lederskap tar tid

RAMMEVERK

Heifetz foreslår et rammeverk som består av syv prinsipper for adaptivt lederskap, gjengitt i John Benington og Irwin Turbit i 2007.

1. Identifisere den adaptive utfordringen – endringer i tenkning og atferd (også ens egen tekning) for å håndtere krevende oppgaver og utfordringer, herunder omfattende endringer.
2. Sikre at ansvar og oppgaver forblir hos dem som har problemet – unngå fristelsen å ta over og løse problemene, men i stedet engasjere dem i det adaptive arbeidet og sikre at de tar ansvar for endringsprosessen.
3. Regulere stress og det urovekkende ved adaptivt arbeid – sørge for å skape og opprettholde press og aktivitet slik at problemer løses og endringer gjennomføres. Bruke konflikter konstruktivt.
4. Skape et konstruktivt miljø som legger til rette for at problemløsnings- og endringsarbeidet gjennomføres effektivt. Balansere utfordringer/press og trygghet/opprettholdelse av det bestående.
5. Opprettholde en disiplinert oppmerksomhet – være klar over faren for forskyvning og unnvikelse knyttet både til pågående oppgaver og endringsprosessen, og stadig bringe fokus tilbake til den primære oppgaven og/eller endringen.
6. Beskytte og lytte til stemmer nede i og utenfor organisasjonen. Sikre at alle perspektiver og interesser blir ivaretatt og tatt hensyn til. Samtidig sikre at dominerende oppfatninger blir stilt spørsmål ved og utfordret.
7. Bevege seg kontinuerlig mellom balkongen og dansegulvet. Det vil si å kombinere et helikopterperspektiv der overblikk og strategi blir ivaretatt, og en direkte og konkret forståelse av endringssituasjonen og de konkrete utfordringene denne innebærer for personell i frontlinjen.

ADAPTIVT LEDERSKAP OG ENDRING

I *Harvard Business Review*-artikkelen «*Leadership in a (permanent) crisis*» av Heifetz, Grahow og Linsky argu-

menterer forfatterne for å benytte adaptivt lederskap direkte knyttet til ledelse av endring. De understreker at ved alle endringer uansett omfang, men spesielt der det er snakk om omfattende endringer, må lederne sikre at organisasjonens identitet og opparbeidede kapasitet blir bevart. Forfatterne argumenterer for at adaptivt lederskap i slike sammenhenger medfører at lederne prioriterer å ivareta *organisasjonens DNA*. De bruker ikke «omstartsknappen» ved endringer. De evner å videreføre det forfatterne kaller organisasjonens *best practice*, gjennom endringen til *next practice*.

Forfatterne påpeker også at det er viktig å skape modenhet i organisasjonen, for slik å forberede på endring. Videre vektlegger de at endringen må ha et nedenfra-og-opp-perspektiv for å lykkes. Og endelig understreker forfatterne betydningen av å *balansere hastighet og omfang* av endringer mot det vi kan kalle daglig drift av organisasjonen. Det er avgjørende at ledere har hånda på «termostaten» for å sikre en hensiktsmessig balanse av drift og endring.

Det korte svaret på problemstillingen i innledningen er at adaptivt lederskap med stor sannsynlighet kan være nyttig for ledere i offentlig, privat og tredje sektor. Dette perspektivet på lederskap og tilnærmingen til endring bidrar trolig til gode prosesser slik at målsettinger knyttet til større endringer og reformer kan nås.

Regionreform, kommunereform, reformer i Forsvaret, helsesektoren og utdanning, og ikke minst politireformen må karakteriseres som omfattende og komplekse endringssituasjoner som innebærer komplekse og krevende lederutfordringer. Innsikter fra og prosesser preget av adaptivt lederskap kan være praktisk og nyttig.

Adaptivt lederskap kan også bidra til å videreføre og befeste det beste når det gjelder organisering, kultur, prosesser og arbeidsmetodikk i ulike virksomheter. Slik vil virksomhetens DNA eller identitet bevares. Det vil også kunne bety at man ikke endrer på noe som fungerer godt. Det positive og bevaringsverdige tas med videre. Dette har stor betydning for ulike grupper av ansatte, men også for omverdenen og brukere av disse virksomhetene.

Videre vil den adaptive tilnærmingen kunne bidra til en god kombinasjon av nedstrøms- og oppstrømsprosesser i det videre endringsarbeidet. Endelig kan den adaptive tilnærmingen bidra til å balansere endringene mot hva organisasjonen er i stand til å håndtere sammen med den daglige driften av de ulike organisasjonene. M