

Se, hør og forstå MIG - eller jeg bliver sur!

I forhold til de samlede ressourcer vi har til rådighed i offentlige og private organisationer, får vi forholdsvis lidt ud af det. Regeringen har f.eks. nedjusteret forventningen til den samlede vækst i Danmark fra 1,7% til nu 0,2% i 2013, og Produktivitetskommissionen har påpeget en lang række områder, hvor produktivitet og effektivitet kan forbedres betragteligt. Makro- og mikroøkonomiske analyser har været og er stadig på jagt efter et svar på, hvorfor både produktivitet og trivsel har det så skidt i Danmark. Vores hovedbudskab er her, at de herskende ledelsesformer har overskredet sidste salgsdato, fordi de bygger på en ledelsesmæssig legitimitet, som hæmmer en positiv udvikling af produktivitet og trivsel. De mange uudnyttede ressourcer, vi reelt har i Danmark, skal nu frigøres i et ægte samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Vi kalder det substantiel ledelse.

Den substantielle ledelse handler dybest set om, at lederen i direkte og tæt samarbejde med medarbejderen opbygger en unik menneskelig relation - i deres professionelle samarbejde. Det er i dag selve grundlaget for at få organisationen til at fungere effektivt med høj trivsel og engagement. Følgeskab og støtte til lederens rolle som leder opnås, når noget substantielt bringes ind i relationen og tænder engagementet i dialogen. Noget alment menneskeligt og samtidig unikt i kraft af, at ikke blot to roller i form af leder og medarbejder, men to mennesker, mødes i relationen. På en og samme tid er det både en stor menneskelig indsats, der skal til, og samtidig er det også kompliceret, fordi den nye tilgang til lederrollen bryder den traditionelle forestilling om, hvordan ledelse bør være. Uanset de gode intentioner og ikke mindst resultater, der er opnået med de moderne styringsformer som f.eks. Lean og New Public Management, har de sidste 25 år indirekte medvirket til opbygningen af tynde og ineffektive ledelsesformer, fordi der ikke er lagt tilsvarende kræfter i at opbygge den substantielle legitimitet. Fokus har været på den del af lederrollen, som er hængt op på den formelle legitimitet – dvs. ydre forhold som f.eks. lederkontrakten, beføjelser, rammer, vilkår, titel, løn, uddannelse og status m.v. Denne magtfortolkning, som ligger i den formelle lederrolle, havde stor kraft og effektivitet i feudal- og industrisamfundet, men i dag er den formelle legitimitet ikke tilstrækkelig til at få organisationer til at virke effektivt i praksis.

Den herskende virkelighed, hvor individualisme og til tider egoisme udgør et særligt ledelsesvilkår, gør det næsten umuligt for lederen at opnå lysten til følgeskab fra medarbejdere og andre, hvis lederen udelukkende agerer ud fra sin formelle magt, fordi den ganske enkelt ikke virker tiltrækkende og engagerende for nutidsmennesker. Det handler ikke om at være en jubeloptimist eller en gravalvorlig leder, der bruger McKinsey og MBA som rygmærke, men om at tage initiativet til at turde være menneske i den professionelle kontekst.

Lederen er, om denne kan lide det eller ej, pisket til at bruge noget, der for mange ledere nok er sværere end at få en MBA: At *vill*e sig selv som menneske og leder og derefter bruge sig selv i en form, der har en dybde, der følelsesmæssigt kan matche den dybde i individualismen, som alle mennesker har i sig. *Det* er den "brutale" virkelighed, som lederen skal se i øjnene og konkret anvende i relationsopbygningen, hvis lederen skal skabe en organisation, der er i stand til at omsætte den formelle magt til substantiel magt, der rykker.

Det følelsesmæssige match mellem de individualiserede medarbejdere og lederen opstår, når lederen i tanke og handling viser lysten til at ville medarbejderen som menneske, og medarbejderen går med og anvender sider af sig selv, som medarbejderen ikke ville vise med traditionel ledelse. I opbygningen af dette fællesskab - i respekt for den enkeltes grænser – skabes forudsætningen for, at potentiale frigøres i samarbejdet. Det kræver ledelsesmæssigt mod og evne til at opbygge tillid, men indeholder den gulerod, som både leder og medarbejdere er stolte af: En velfungerende og effektiv organisation. Forskning viser, at tillidsforbedring i et land på blot 10 % point giver en stigning i BNP på ½ %, hvilket i sig selv giver flere mia. kroner (Gert Tinggaard Svendsen).

Vi har alle i vores individualiserede verden en klar forventning om, at andre skal se, høre og forstå MIG, og hvis det ikke sker, så bliver vi nemt sure og ineffektive. Når lederen ikke kan, vil eller har mulighed for at se denne "nye" virkelighed i øjnene, men styrer medarbejderne kollektivt, som man gjorde i industrisamfundet, hænger organisationens produktivitet i håndbremsen. Den arbejdsmæssige asymmetri, som jo stadig er gældende mellem leder og medarbejder (formel legitimitet), skal lederen bruge til at opbygge samarbejdet. Kravet er, at lederen selv, eller med hjælp fra andre, skal lægge egne, individuelle behov på hyl- den og uselvvisk opbygge organisationsfællesskabet med afsæt i virkelighedens "mig først" tænkning. Lederen skal gøre sig fortjent til at have magten, og det kan kun opnås med ydmyghed i en fælles søgepro- ces med medarbejderen. Hvis ikke medarbejderne giver lederen støtte og følgeskab, vil den for formelle magt ikke kunne omsættes til den magt, som lederen skal bruge i sit virke for at forløse de uudnyttede res- sourcer i organisationen. Det springende punkt er, om den særlige forbundethed i relationen kan opnås i dialogen med medarbejderen.

Nu vil flere ledere måske sige; "fedt! nu kan jeg jo endelig få lov til at være *mig selv* på arbejdet". Men sådan skal lederopgaven i sagens kerne ikke opfattes. Det handler om at bruge menneskelige erfaringer og oplevelser PÅ VEGNE af organisationen og forbinde sig med medarbejderen på et menneskeligt plan med viljestyrke og vedholdende fokus på organisationens kerneopgaver. Det vil sige, at lederen, for at opnå status som leder nu om dage, skal være privat med de livserfaringer, der ligger i denne livssfære, på en "ik- ke privat måde". Lederen skal vise følelser uden at gøre sig svag menneskeligt set. Det kan i hovedsagen kun ske, når lederen kan tackle sine egne udfordringer, livskriser og eventuelt indre dæmoner med selvind- sigt og opnå det menneskelige modenhedsniveau, der skal til, for at blive leder med substans og dermed have den egentlige kompetence til at skabe effektive organisationer og gøre de slappe produktivits- og trivselsmålinger til skamme.

Følelsesmæssige spørgsmål skal med modenhed bringes ind i samtalen mellem leder og medarbejdere og på lederens initiativ. Der er en stor risiko forbundet med at gå ind i denne dæmon i relationen, fordi med- arbejderen ved blot en enkelt eller få ledelsesmæssige kommunikationsfejl vil dømmes mere ude, end denne var, inden relationsopbygningen blev indledt. Men når det lykkes, hvilket heldigvis i det små i stigende grad sker, er lederen i stand til at se sig selv "udefra" i den betydning, at lederen reflekterer over, hvordan relationen mellem medarbejder og lederen virker, mens samtalen kører.

I samtalen skal lederen i overført betydning sætte "hjernen" uden for lokalet og lade lederen og medarbej- deren fortsætte samtalen, SAMTIDIG med at "hjernen" reflekterer over processerne og kigger ind gennem vinduet. "Hjernen" spørger lederen: "Hvordan synes du, at du virker i forhold til at opbygge fortrolighed og anvende din magt på vegne af organisationen?" "Anvender du din livserfaring modent og intelligent i forhold til reelt at opbygge tryghed mellem dig og din medarbejder?"

Hvad er det, der mangler, hvis det ikke virker, og omvendt hvorfor er der noget, der virker? Det bagvedliggende spørgsmål er ikke, om der er et magtfrit rum, for det er det ikke på grund af den formelle legitimitet, men spørgsmålet er, hvordan den substantielle legitimitet opnås med passionen som omdrejningspunkt, uden at medarbejderens og lederens grænser overskrides.

I en samtale mellem en leder og en medarbejder fortæller medarbejderen, at hendes far er blevet ramt af kræft. Lederen forstår alvoren, og "lederens hjerne uden for vinduet" fortæller ham hen i samtaleprocessen, at han bliver nødt til at åbne op for sin egen menneskelige sårbarhed, hvis han skal fastholde og genskabe relationen i den nye og alvorlige kontekst. Lederen vælger derfor at anvende sin egen livserfaring, idet han kortfattet fortæller, at hans bror også er ramt af kræft, og han derfor forstår sårbarheden og alvoren i medarbejderens situation. Hvis lederen var blevet inden for rammerne af den formelle legitimitet, ville lederen IKKE have nævnt den sårbarhed, som han tilfældigvis selv var i, men nøjes med i sin formelle lederrolle at være støttende og eventuelt sende medarbejderen til psykolog, hvis det var nødvendigt.

Substansen i samtalen bliver den fælles livserfaring og smerte, som de som mennesker begge er omgærdet af i situationen. Men lederens refleksion i processen – med "hjernen udenfor samtalen" – skal være garant for, at det udelukkende er medarbejderens behov, der er omdrejningspunktet i den substantielle samtale. Lederen skal være drevet af det uegennyttige. I en helt anden organisatorisk kontekst, hvor den substantielle legitimitet er meget veludviklet, giver lederen i en kritisk samtale en direkte feedback til sin medarbejder: "Du har en lang uddannelse, som mange vil misunde dig. Nu må du komme ud af offerrollen og finde ud af, hvad du vil bruge den uddannelse til!" Det medvirkede til, at medarbejderen kom op på hesten igen og i dag har det fint.

I den traditionelle ledelsesforståelse er det en noget fræk tankegang, at lederen godt må være personlig – men for guds skyld aldrig privat på en privat måde, for hvis det sker, kommer der noget følelsesmæssigt ukontrollerbart ind i relationen, som ikke kan håndteres i arbejds konteksten. Men det er netop, når lederen reflekterer løber en risiko og investerer i relationen, at der bliver lukket op for 'noget tredje' i samarbejdet. Dette tredje handler som sagt om, at medarbejderen og lederen bliver forbundet på et menneskeligt plan. Her opstår tillid og trivsel og dermed grundlaget for højere produktivitet.

Hvis organisationen skal fungere som en ægte organisation og ikke en samling af enkeltindivider under samme organisations-"brand", er det springende punkt i enhver organisation, om lederne er i stand til at opbygge den substantielle legitimitet, som skal være gældende i alle relationer i organisationen med lederens modne anvendelse af magt som basis. Det begynder med, at lederen må se sig selv i spejlet og spørge, om denne virkelig vil være leder. Frigørelsen af det organisatoriske og menneskelige potentiale er direkte afhængigt af, om lederen vil være substantiel eller blot formel leder med det krævende arbejde, der ligger i relationsarbejdet, hvor der skal vises menneskelig sårbarhed og styrke. Det vil sige, at lederen skal bruge sig selv i en højere sags tjeneste for borgere, kunder og medarbejdere m.fl. i den organisatoriske helhed. Gensidigheden i relationen består i, at også lederen i kraft af sin utilstrækkelighed har brug for et professionelt fællesskab. Medarbejdere og andre må ikke få ondt af lederen, for så er vi "out of scope" i ledelsesarbejdet, men derimod skal lederen vise, at denne er et menneske fuldt af følelser som alle mulige andre levende væsener.

Hvis ikke der er følelser i spil, vil organisationen (for-)blive formel og gå glip af den positiv energi, der er forbundet med medarbejdere, der via den substantielle legitimitet overgiver sig til fællesskabet og det organisatoriske formål. Den substantielle legitimitet er ikke for tøsedrenge, der gemmer sig bag den formelle legitimitet og støtter sig til "cv rygmærker", men for ledere der vil og kan vise menneskeligt mod og sårbarhed i kampen for noget, der har et højere formål end lederen selv og er værd at opnå for organisationen og de mennesker, der befinder sig i og uden for organisationen: Borgere, kunder, medarbejdere, politikere, bestyrelse m.fl.

Når den substantielle legitimitet er opbygget, åbnes der op for en række organisatoriske og strategiske muligheder. Det nye samarbejdsrum skaber mulighed for negativ feedback til lederen, ærlige feedback-samtaler med medarbejderne, organisatorisk og individuel læring i praksis og ikke blot på kursus, strategiindsats i flok, nye samarbejdsformer baseret på menneskelige præferencer og lyst til udvikling, frihed til eksekvering, løbende afklaringer af, hvorfor organisationen eksisterer, og hvad vi konkret skal opnå, udvikling af nye effektive driftsformer og samarbejde uden støttehjul i form af proceskontrol, bureaukrati og et hav af regler, der hæmmer produktivitet og trivsel. Den substantielle leder kan i højere grad bruge sin organisation til at afklare tvivlsspørgsmål i dialog og opbygge en fælles dømmekraft og ikke mindst evne til hurtigt at skifte kurs, hvis ydre omstændigheder kræver det.

Mærkbar forbedring af produktivitet og trivsel sker ikke med en håndholdt styringskæde fra top til bund men opbygges nedefra af substantiel ledelse. Hvis den tid, der i dag anvendes på bureaukrati, omsættes til den tidsinvestering, der skal til, vil der ske store positive forandringer. Ifølge Politiken den 9. september har FTF f.eks. fundet frem til, at der årligt anvendes 60 mio. timer på bureaukrati.

Anne Quistgaard, Bodil Mørck og Jan Nørgaard Knudsen

CairosConsult A/S