

Ledelse, der virker

Jan Nørgaard, CairosConsult A/S

December 2011

Indledning

Det danske samfund er under et historisk pres. Tal fra Danmarks Statistik har vist, at vi i 2011 teknisk set har været i recession med en negativ BNP vækst. Virksomhederne og den offentlige sektor har slet ikke i tilstrækkeligt omfang fået fat i de muligheder, der ligger i globaliseringen. Konsekvensen er nedslående tal for produktivitetsudviklingen og innovationsevnen samt markante offentlige finansunderskud og manglende initiativer i forhold til bæredygtighed. Der skal gennemføres endnu flere omkostningsreduktioner, radikale innovationsprocesser og forretningsmæssige prioriteringer, så effektiviteten kan højnes. Samtidig oplever medarbejdere stigende krav til deres indsats. Det er vel ikke for meget at sige, at det er blevet et samfundsmæssigt kald at være leder i denne brydningstid? Der er både i den offentlige og private sektor opstået en markant efterspørgsel på ledelse, der virker.

Dertil kommer, at ledere på moderne vidensarbejdspladser er markant udfordret af medarbejdere, som på en gang vil have en stærk og synlig ledelse og en ledelse, der holder sig væk – som samtidigt vil have frihed og forbundethed. Arbejdspladsen er den moderne landsby, hvor man lever og realiserer sig selv og sine værdier. Der skal være en højere mening med arbejdet end at skrabe penge sammen. Der skal være den frihed, man får af at føle sig forbundet med andre, med noget større, men på sådan en måde, at man samtidigt kan bevæge sig. Medarbejdere i dag vil tale og lyttes til.

I dette notat beskrives for det første, hvad der ikke virker, hvilket også er et billede på den holdningsbarriere, der gør det vanskeligt at bedrive reel ledelse. For det andet skitseres den ledelsesmæssige erkendelse

omkring selve lederrollen. Med denne grundforståelse af lederskabet beskrives for det tredje den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og leder, som giver energien og platformen for et reelt samarbejde. Da ledelse i denne brydningstid i høj grad handler om forandringer og implementeringer, skitseres for det fjerde, hvordan denne udfordring kan håndteres med seks ledelsesdyder og med psykologisk indsigt. For det femte sammenfattes, hvad der IKKE virker, og hvad der virker i ledelse. Afslutningsvis er der angivet, hvilken litteratur der er anvendt i artiklen.

Ledelse, der IKKE virker

Mange ledere, der reelt ønsker, at deres organisation skal virke efter de strategiske principper, som er formuleret i f.eks. organisationens mission, vision og værdier, undrer sig over, hvorfor principperne ikke virker i praksis. Nogle ledere, der VIL lede, bliver frustrerede og kæmper en hård kamp. Men lederne er oppe mod den udbredte ledelsesholdning, at det reelt er umuligt at implementere nye principper på grund af traditioner, vaner og generel modstand mod forandringer. Der kan leveres masser af undersøgelser og forskningsresultater, der underbygger denne holdning.

Et stort antal ledere slår sig derfor stiltiende til tåls med, at der reelt ikke er noget at gøre, og at man i det daglige må få det bedst mulige ud af situationen. Virkeligheden er "jo" for kompleks til, at man kan lave forandringer! Paradokset er, at man samtidig bruger oceaner af tid på at omtale ledelse, samarbejdsproblemer og forandringer på seminarer, uddannelser og kurser. Lige lidt virker det reelt, når lederne kommer hjem i deres organisation. For mange betyder det ikke noget, for man har indstillet sig på, at ledelse og forandringer bare er noget, man snak-

ker om. Det er den stiltiende ledelseskonsensus. Men for at det over for medarbejderne og lederen selv på handlingsplanet skal se ud, som om man faktisk gør noget som leder, kan denne indtage rollen som "vært" for organisationens styringssystemer i sin enhed. Så kan medarbejderen se, at lederen har en rolle og faktisk gør noget for fællesskabet. Problemet er bare, at medarbejderne ikke godtager den form for ledelse, og med rette, for det er ikke reel ledelse. Det er styring eller management, som i sit værdiafsæt indeholder kontrol og truslen om negative sanktioner (frygt) frem for tillid og mod, som er værdier, der hører til reel ledelse.

Den fremherskende ledelsesretorik, som i høj grad dækker over ledelse, der ikke virker, består af (new public) management-jargon og symbolik. Man lader, som om man er leder, men reelt er man måske statist i et ledelsesteater som manager/vicevært for organisationens styresystemer. Man taler uden om kernen i ledelse på et højt ledelsesteoretisk plan, og ikke overraskende bidrager det i sig selv til, at forandringer og implementering ikke sker. Måske er det derfor, man i en ærlig stund kan høre medarbejdere omtale deres ledere mindre anerkendende med metaforer hentet fra dyreriget: Vejrhane-, strudse-, kyllinge- og gorillaledelse. Det er ledelse, der IKKE virker. Lad os komme ind til kernen i det, vi kalder reel ledelse.

Hvad ligger der dybest set i lederrollen?

Vi er alle lige, hvilket er en grundpræmis i vores demokratiske, etiske og retslige forståelse af livet i Danmark. Denne forståelse er både udbredt i ledelsesretorikken og i den måde, man søger samarbejdet på arbejdspladserne. I vores professionelle roller er vi imidlertid forskellige, fordi

vi har forskellige opgaver, der kræver forskellige kompetencer for at blive løst godt og effektivt. Ledelsesrollen hviler således grundlæggende set på en asymmetrisk relation mellem leder og medarbejder, hvilket er baseret på en ulighed i magtfordelingen. Lederen ansætter og afskediger eksempelvis medarbejderen, og lederen indgår i relationer, hvor medarbejderen ikke har umiddelbar adgang. I den professionelle forstand er vi ikke lige. Det er noget, vi må lære at håndtere intelligent.

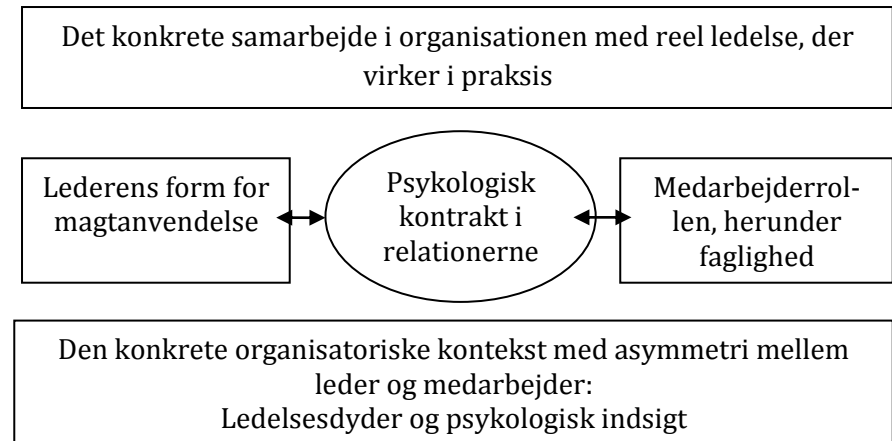
En væsentlig forudsætning for at forstå sin professionelle lederrolle er, at lederen forstår, at magten ikke er givet til ham/hende som person, men til lederrollen. Hvis denne erkendelse ikke er til stede, forstår lederen dybest set ikke, at han/hun er til for organisationen og ikke sig selv. En anden væsentlig forudsætning er, at han/hun kun har lederrollen i den periode, hvor denne får tildelt magten, og det varer ikke evigt. En tredje forudsætning er, at lederen med sin rolle har noget af et andet liv i sin hånd (medarbejderens), hvilket i sig selv er en etisk udfordring. For at være klar i lederrollen må lederen forstå, at han/hun er organisationens tjener med den magt og ydmyghed, der således ligger til grund for den professionelle disciplin, som det er at være leder for andre i et fagligt fællesskab.

Med dette erkendelsesmæssige afsæt, hvor ydmygheden er afgørende, er spørgsmålet, hvordan lederen kan udleve sin professionelle rolle i praksis. Dybest set handler det om, hvordan asymmetrien mellem medarbejder og leder håndteres retfærdigt og tillidsfuldt. Forskning viser f.eks., at effektiviteten er markant højere i organisationer, hvor der er en høj grad af retfærdighed.

En sammenfattende analyse af 190 undersøgelser, hvor 65.000 medarbejdere har været involveret, dokumenterer denne konklusion.

Samarbejdsgrundlaget: Den psykologiske kontrakt

Konfliktpotentialer ligger latent og sprængfarligt i asymmetrien og kan antændes uventet og pludseligt, hvis den grundlæggende accept og støtten til hinanden i de professionelle roller ikke er til stede. Det handler om at få skabt legitimitet til lederens rolle i organisationen. I vores individualiserede verden kræver det i sig selv unikke, ledelsesmæssige kompetencer. Magten bag lederrollen skal omdannes i samspillet mellem medarbejdere og ledere i en sådan kommunikativ og ledelsesmæssig form, at den giver mening for begge parter. Legitimiteten opbygges som "den psykologiske kontrakt" mellem medarbejder og leder, hvilket danner grundlag for, at lederen kan opbygge hele sin organisation med kunderne/borgerne som omdrejningspunkt. Den psykologiske kontrakt sikrer, at lederen har fået "lov" til at bruge sin magt i fællesskabets interesse. Med den rolleafklaring vil det konkrete samarbejde i organisationen kunne virke i praksis.



Mange ledere har af gode grunde svært ved aktivt at bruge magten i lederrollen og får derfor ikke opbygget den psykologiske kontrakt med medarbejderne. Det kan skyldes den konfliktskyhed, som er meget udbredt i vores kultur samt manglende ledelsesforståelse, kompetencer og menneskeligt mod til at tage fat i de vanskelige men nødvendige samtaler med medarbejderne. Men måske er der en genvej. Hvis lederen i ord og handling gør sig værdsat af medarbejderen, vil denne alt andet lige nemmere få den psykologiske kontrakt opbygget. På tværs af religioner, kulturer, nationer m.v. ved vi historisk set, at mennesker værdsætter seks dyder. Lederen kan med afsæt i dyderne appellere til medarbejderne, ligesom medarbejderne kan appellere til lederen i deres indbyrdes relation (inspireret af Bobby Zachariae).

De seks menneskelige dyder	Vi værdsætter og giver legitimitet til ledere, der
Indsigt og visdom	<ul style="list-style-type: none"> tænker tingene igennem og undersøger dem fra forskellige vinkler er nysgerrige i forhold til at finde en bedre måde at gøre tingene på
Mod og integritet	<ul style="list-style-type: none"> går ind i problemerne uden konfliktskyhed tør sætte mål og stille krav om, at enhver skal yde sit bedste er ægte og ærlige
Medmenneskelighed og kærlighed	<ul style="list-style-type: none"> fastholder og opbygger gode relationer, der bygger på omsorg, værdsættelse og bekræftelse er socialt intelligente og ved, hvordan de skal få andre til at være afslappede
Retfærdighed	<ul style="list-style-type: none"> handler retfærdigt og fair over for andre mennesker påtager sin del af arbejdet
Mådehold	<ul style="list-style-type: none"> ikke fremhæver sig selv på bekostning af andre ikke er drevet af personlige behov kan regulere deres følelser og handler disciplineret
Transcendens og åndelighed	<ul style="list-style-type: none"> forholder sig til noget, der er større end dem selv er eksistentielt tænkende forventer det bedste af fremtiden og gør en indsats for, at det skal gå i opfyldelse

Lederen kan med fordel vise, at han/hun er jordbunden og solid i forhold til dyderne og skal om nødvendigt anstrenge sig for at blive endnu bedre. Lederen skal ikke blot være afklaret og ydmyg i sin rolle. Lederen skal også i den forstand arbejde hårdere med sig selv i forhold til sine medarbejdere, end omvendt. Magten forpligter i forhold til fællesskabet. Lederen er afhængig af medarbejdernes accept for at kunne få organisa-

tionen til at fungere godt og effektivt. Lykkes opbygningen af den psykologiske kontrakt – og dermed den ledelsesmæssige legitimitet – er grundlaget for samarbejdet og den reelle ledelse etableret.

Mennesker og forandringer: Hvad skal lederen komme i møde?

Hvad siger psykologerne, filosofferne, sociologerne og senest også hjerneforskerne om mennesker og forandringer? Hvordan lykkes vi med at skabe de nødvendige forandringer i vores organisationer? Hvad er det for en indsigt i mennesket og dets psykologi, vi skal være bekendt med? I respekt for, at der ikke er konsensus blandt eksperterne, og at vi i dette notat kun er ude på at lave en slags "espresso", som på ingen måde er fyldestgørende, kan vi pege på følgende:

- Forandringen skal give mening: Mennesket er et fortolkende væsen, og hvis noget ikke giver mening, skaber vi vores egen form for mening ved at konstruere en problemfortælling, der gør os til offer for noget urimeligt. Effekten er dårligt humør og manglende engagement. Nogle giver op, andre går i krig.
- Forandringen skal tilbyde os noget, som vi har lyst til at stræbe efter. Noget, som vi finder vigtigt og betydningsfuldt.
- Forandringen skal involvere os på en måde, som gør det muligt for os at yde et meningsfuldt bidrag til forandringsprocessen. Vi skal opleve, at der er mening med os.
- Vi skal opleve, at lederen interesserer sig for og har blik for vores færdigheder, værdier, intentioner og bestræbelser. Der skal være en leder, der ser vores skridt og anerkender dem.

- Vi skal opleve, at lederen har viljen til og tager sig tiden til at forstå, hvad det handler om for os, når vi rammes af frustration og negativitet.
- Vi skal have noget at være stolte af, som samler os og giver os lyst til at samarbejde i fællesskaber.

En leder, der er funderet i de ledelsesmæssige dyder, og som handler i overensstemmelse med denne indsigt med øje for psykologien i "mødet" med medarbejderne, har et godt afsæt, når forandrings- og implementeringsforløbet skal tilrettelægges og gennemføres. En god forandringsproces skal gennemløbe fire faser:

Udviklingsfasen	Alle professionelle kompetencer indgår åbent i dialogiske afklaringsprocesser
Beslutningsfasen	Ledelsen træffer beslutning på grundlag af den formelle beslutningsproces
Implementeringsfasen	Organisationen udfører beslutningen loyalt med energi og med anvendelse af de nødvendige implementeringskompetencer
Evalueringsfasen	Ingen beslutninger er perfekte, og derfor evalueres forløbet med henblik på justeringer og forbedring til næste forløb

Forandringer baseres på den psykologiske kontrakt, der ligger som bund i samarbejdet, samtidig med at lederen sikrer en tryk og professionel proces med modig og ydmyg anvendelse af organisationens og de ansattes kompetencer og ikke mindst menneskelige drivkræfter. Frigørelsen af potentialet hos den enkelte i forandringsprocesserne kan, med

den mangfoldighed mennesker indeholder, komme til syne på spændende og tankevækkende måder. Kreativitet og transcendens vil kunne opstå i forandringerne til stor nytte for kunderne/borgerne og til glæde for medarbejdere og ledere.

Hvis lederen er så heldig selv at være uddannet og fagligt anerkendt inden for den kerne, som afdelingen arbejder indenfor, har lederen en faglig platform og dermed et godt grundlag for at skabe hensigtsmæssige forandringsprocesser. Men denne fagprofessionelle fordel indeholder modsat en stor risiko for, at lederen deponerer sit lederskab i ren faglig dybde med den personlige tilfredsstillelse, det ofte giver. Risikoen er, at afdelingen ikke får et ægte professionelt lederskab men blot et fagligt lederskab, hvilket reelt vil sige periferiledelse i forhold til de organisatoriske og menneskelige behov.

Det der ikke virker, og det der virker i ledelse

Ledelsesparametre	Det der ikke virker	Det der virker
Lighed	Vi er alle lige i alle relationer. Lighedsromantik	Vi er lige(-værdige) som mennesker men forskellige i vores profession, herunder i relationen "ledelse - medarbejder", fordi lederen har mere magt og indflydelse
Magt	Magt findes ikke, men det gør indflydelse, og det er noget, vi alle kan få på arbejdspladsen	Ledelse indeholder magt

Ledelsesparametre	Det der ikke virker	Det der virker
Relationen	Vi tror på symmetri og balance mellem mennesker	Forholdet mellem leder og medarbejder er baseret på asymmetri
Rollen	Ledere tror, at magten er givet til ham/hende som person, og han/hun derfor er noget særligt	Magten er givet til lederrollen i en given periode af hensyn til organisationen (ydmyghed)
Legitimitet	Lederen får automatisk støtte til sin rolle og magtbeføjelse i kraft af sin titel	Lederen skal gøre sig fortjent til at anvende sin magt med personlig anvendelse af ledelsesdyderne i ord og handling
Samarbejdsgrundlag	Medarbejderne forventes i kraft af ansættelsen at samarbejde og loyalt udføre opgaverne	Den psykologiske kontrakt baseret på asymmetrien samt tillid og retfærdighed
Forandringer og implementeringer	Medarbejderne medvirker til forandringer, når ledelsen siger det	Psykologisk indsigt skal bruges i forandringerne
Sammenfattende	At lade som om virkeligheden er anderledes, end den er (idealisme)	Se virkeligheden i øjnene og tilrettelægge ledelsesarbejdet efter det (realisme)

Som det fremgår af oversigten, skal man ind i kernen af ledelsesbegrebet for at få ledelse til at virke. Ellers risikerer man at lade, som om man leder. På den måde undgår man også de ubehagelige konflikter, som kan

opstå i ledelsesarbejdet, men som også er en integreret del af rollen, når fællesskabets interesser skal varetages i forhold til organisationens identitet og formål. Man er som leder forpligtet til at gå ind i dæmonerne for at minimere konflikter og manglende trivsel. Der skal være arbejds glæde, og det skal være sundt og sjovt at gå på arbejde.

Når strategier og organisatoriske principper i en organisation skal omsættes fra ord til konkrete handlinger, skal principperne bearbejdes i ægte dialogiske ledelses- og samarbejdsprocesser i de enkelte enheder i organisationen. Hvis ikke denne transformation, som er søgt beskrevet i dette notat, sker professionelt, vil både topledelsen og mellemledelsen føle sig magtesløse. Især mellemlederne har en udfordrende opgave. De skal have det ene ben i toppen og det andet i deres egen organisation, så organisationen ledelsesstrukturelt ikke brækker midt over. Hvis ikke de kender deres egen organisation, som beskrevet her, vil samspillet op, til siden og ned være særdeles vanskeligt. Hele organisationen og ikke mindst kunder/borgere og samarbejdspartnere har en afgørende interesse i, at organisationen fungerer godt og effektivt i den nye brydningstid, som vi lever i.

Litteratur

1. Peter Hasle, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen, Ledelse med social kapital, L og R Business, 2010
2. Bobby Zachariae, Trivsel og håndtering af stress, Rosinante, 2002
3. Gary Hammel, Fremtidens ledelse, Børsens Forlag, 2008
4. K. E. Løgstrup, Den etiske fordring, Gyldendal, 2. udgave 1991
5. Kirkeby, Ole Fogh: *Ledelsesfilosofi – Et Radikalt normativt perspektiv*, Samfundslitteratur, 2003
6. Holmgren Allan, artiklen "Frihed i organisationer", Dansk Psykologisk Forlag, fagbladet Erhvervspsykologi volume 9/nummer 1/april 2011
7. Flemming Blænd, Christian Jensen og faglig konsulent Tage Søndergaard Kristensen, De skjulte velfærdsreserver, Væksthus for ledelse, 2011
8. Bodil Mørck, Anne Quistgaard og Jan Nørgaard, Hvorfor er det så svært at få fusioner og større reorganiseringer til at fungere efter hensigten? Artikel, 2010 (www.cairos.dk)
9. Louise Krarup og Jan Nørgaard, Losseplads af styringssystemer, Kronik i Dagbladet Information, 5. november 2010 (www.cairos.dk)