VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 18-11-2016

Overlev den største ledelseskrise siden 1864

Oplever du, at kravene til dit job ofte er modsatrettede og komplekse? At du ikke kan gøre nogle tilfredse, og at du ikke har tid til at fordybe dig i løsningen af opgaverne, fordi du hele tiden skal lave papirarbejde? Du er ikke alene, men ligesom alle dine kollegaer fanget midt i den største ledelseskrise i Danmark siden 1864. Få her et bud på, hvordan du kan navigere gennem krisen med substantiel ledelse.

Skribentinfo



Jan Nørgaard
Ledelsesforfatter, organisationsstrateg og adm. direktør i Cairos
Cairos



Lars Bo Kaspersen
Professor i Statskundskab og forfatter

Som offentlig leder står du midt i en ledelseskrise. En krise, der er skabt af to modsatrettede logikker. På den ene side konkurrencestatens krav om, at der skal leveres mere for mindre, og at det hele helst skal være målbart. På den anden side velfærdsstatens logik, hvor målet er at gøre mest muligt og det bedst mulige for den enkelte borger.

Dine medarbejdere er bærere af velfærdsstatens logik. De går på arbejde hver dag for, med udgangspunkt i deres faglighed, at servicere borgerne så godt som muligt. Dine chefer er derimod, ligesom du selv er, underlagt konkurrencestatens styringsfikserede ledelse, hvor alt skal dokumenteres, måles og vejes.

Med andre ord, står du midt i en kompleks loyalitetskonflikt, hvor du ikke kan gøre alle tilfredse. Mange ledere ender derfor med at tage en uhensigtsmæssig og dysfunktionel ledelsesposition, hvor de enten kun gør nogle – eller måske slet ingen tilfredse.

Læs mere om de syv ledelsespositioner, som du bør forsøge at undgå, og få et bud på, hvad du skal gøre i stedet; nemlig at lede med substantiel ledelse.

Syv dysfunktionelle ledelsespositioner

De syv dysfunktionelle ledelsespositioner er kendetegnet ved, at de er distanceret fra enten fagligheden, medarbejderne, organisationen, omverdenen eller det hele på én gang.

En ledelsesposition er ikke det samme som en lederrolle. Du kan som leder vælge eller blive tvunget ind i en ledelsesposition, ligesom du ofte kan indtage eller blive skubbet fra én position til en anden inden for kort tid. Det er også muligt at indtage flere ledelsespositioner som fx vejrhaneleder og pseudoleder på én gang.

1. **Den faglige position:** I denne position agerer man groft sagt en sagsbehandler. Man leder og træffer alle beslutninger ud fra et fagligt fokus, mens fokus på omverden og relationen til medarbejderne fylder meget lidt.
2. **Den administrative position:** Her har man fokus på de økonomiske og administrative opgaver, som budgetstyring, resultatkontrakter og overholdelse af regler. Ens mål er at opnå fejlfrie procedurer, mens man er distanceret fra det faglige og relationerne til medarbejderne.
3. **Vejrhanelederpositionen:** Her reagerer man på andres beslutninger og håndterer sager i den rækkefølge, de dukker op. Man indordner sig efter politikernes beslutninger, og omgivelsernes ønsker.
4. **Teflonledelsespositionen:** I denne position er man optaget af status, løn og omdømme, mens man lader alle andre tage hånd om ens ledelsesopgave. Mantraet er, at der er ingen opgave, der er så vigtig, at andre ikke kan tage sig af det.
5. **Den stressede position:** Her tager man lederansvaret på sig. Man ser alle problemstillinger og udfordringer helt klart, men kan ikke overskue, hvordan man løser dem. Man magter ikke at sortere og prioritere, og man er i fare for at brænde ud.
6. **Pseudolederpositionen**: Her ved man, at man ikke er i stand til at løse alle ledelsesudfordringerne, og derfor skjuler man sig bag en masse ledelsesord, og læner sig op ad sine kompetente medarbejdere. Dog føler man sig også let truet.
7. **Den selvhævdende position:** I denne ledelsesposition er man modsat pseudolederen ikke bevidst om sine egne begrænsninger. Man er ikke i kontakt med de reelle ledelsesudfordringer, men man ved det ikke selv. Man lytter ikke til medarbejdere og omgivelser, for man har jo set lyset. Man siger gerne 'jeg' i stedet for 'vi'.

Ingen af ledelsespositionerne giver velfungerende organisationer. I en periode kan meget reddes af dygtige og kompetente medarbejdere, men hvis lederen gror fast i en af disse ledelsespositioner, er der en stor risiko for, at det på sigt vil føre til mistrivsel og faldende effektivitet.

Den substantielle ledelsesstil

I alle de syv ledelsespositioner beskrevet ovenover mangler de tre vigtigste forudsætninger for, at du kan lede effektivt. De er:

- Du skal være oprigtig optaget af fagligheden i kerneopgaven.
- Du skal kunne forbinde dig til dine medarbejdere på et individuelt niveau samt skabe holdånd og fællesskab
- Du skal kunne skabe ro og tryghed i samt sætte en strategisk retning for afdelingen eller organisationen

De tre forudsætninger er fundamentet i substantiel ledelse, men de gør det ikke alene. For at lede substantielt skal du skabe legitimitet og følgeskab samt sørge for, at du mestrer såkaldt dialogisk dømmekraft.

Du skal skabe legitimitet og følgeskab

En af dine største udfordringer i det uklare ledelsesrum er at skabe legitimitet om dit lederskab. Mens ledere tidligere fik legitimitet alene gennem deres position, forventer medarbejderne i dag, at der er plads til diskussion, og du kan ikke forvente automatisk følgeskab fra dine medarbejdere.

Udgangspunktet for substantiel ledelse er, at du gennem din person og med en respektfuld håndtering af din lederrolle kan opnå følgeskab. For at lykkes med det skal du leve op til de tre ovennævnte forudsætninger. Du skal desuden tage stilling til begreber som retfærdighed, magt og ydmyghed, og du skal finde dit eget værdigrundlag at stå på. Samtidig er du nødt til at tage magten på dig og erkende, at din relation til medarbejderne er asymmetrisk.

For at kunne det, skal du have forståelse for følgende:

- At magten tilhører lederrollen og ikke er din personlige ejendom. Din opgave er at koble dig på lederrollen som menneske med dine egne erfaringer, værdier, verdensanskuelser og menneskesyn. Når du fratræder stillingen, skal du lægge rollen fra dig igen.
- At magten skal administreres med ydmyghed og følsomhed. Medarbejderne skal kunne mærke dig på det menneskelige plan, når du fx er nødt til at afskedige en medarbejder. De skal vide, at du er berørt og går ydmygt til opgaven. At det er en opgave, du løser for organisationens skyld.
- At oplevet retfærdighed er afgørende for at bygge tillid og opnå legitimitet som leder. At opnå oplevet retfærdighed forudsætter, at du formår at skabe den rette balance mellem hensyn til individet og hensynet til fællesskabet i organisationen.

Hvis du arbejder med ovenstående og samtidig viser mod, så har du gode muligheder for at opnå legitimitet som leder i medarbejdernes øjne, og så vil de følge dig.

Du skal udvise dialogisk dømmekraft

En anden vigtig del af substantiel ledelse er såkaldt dialogisk dømmekraft. Den handler om at lytte, tænke og tale - i den rækkefølge, så alle føler sig set, hørt og forstået. Dialogen skal foregå både med eksterne interessenter og ledelseskolleger, men også med fagfolk og medarbejdere.

Du skal her give plads til modsætninger og uenigheder, og dialogen skal foregå respektfuldt, hvilket er langt sværere end det lyder i en travl hverdag. Men netop respekten i dialogen er forudsætningen for, at du kan lede med dialogisk dømmekraft.

I dialogen skal du kunne påtage dig fire roller gennem fire faser:

1. **Involveringsfasen** – her skal du sikre rammerne for en dialog, hvor alle både føler sig hørt og forstået. I denne fase skal der være plads til alle synspunkter, vurderinger og uenigheder.
2. **Beslutningsfasen** – nu skal du gå fra at skabe dialog til at bruge din dialogiske dømmekraft og træffe en beslutning. Jo stærkere dine argumenter er, jo lettere bliver beslutningen accepteret.

3. **Implementeringsfasen** – hvis der er nogle forudsætninger, der viser sig ikke at holde, skal de ændres, men generelt skal du her udvise vedholdenhed, indtil forandringerne virker.
4. **Evalueringsfasen** – i denne fase lægger I alle rollerne fra jer og evaluerer i fællesskab. I denne fase er det vigtigt, at du tør vise, at du også kan begå fejl.

Den substantielle leder skal altså fokusere på kerneopgaven og medarbejderne frem for på rammerne, som den styringsfikserede ledelse lægger op til. Du skal turde tage den magt, der ligger i lederrollen og bruge den til at skabe mening, fælles retning og et fællesskab om opgaven.

Ledelseskrise i konkurrencestaten

Skiftende regeringer har de sidste 25 år fortolket globaliseringen som et nyt vilkår, der har bidraget til opbygningen af en ny statsform: Konkurrencestaten, hvor pointgivning, individualisme, og ulighed er omdrejningspunktet, og hvis mål er styrkelse af landets konkurrencekraft. Velfærdstaten, som nu eksisterer samtidig med konkurrencestaten, bygger derimod på forestillingen om tryghed, fællesskab og lighed.

Ud over den strukturelt betingede værdikonflikt har den styringsfikserede ledelsesform, som nogle kalder New Public Managment, ramt direkte ind i professionsværdierne, som i høj grad gennemsyrer den offentlige sektors eksistens. Værdikonflikterne og den styringsfikserede ledelse koster både menneskeligt og økonomisk for både medarbejdere, der oplever, at det er sværere at gøre en forskel, og borgere der får ringere service.

Styringsfikseringen er opstået, og konkurrencestaten er opbygget i den bedste mening, men det er bare ikke effektivt ude i virkeligheden, selvom pointen med indsatsen netop var at effektivisere. Det ligger i staters natur, at de kæmper for at overleve, så det er ikke noget nyt, at der er konkurrence, men det nye bør være en moden vurdering af, hvad staten nu skal gøre, så den offentlige sektor i sin helhed kan passe på og udvikle Danmark i ægte samarbejde med borgere og virksomheder.

Læs mere om bogen Ledelseskrise i Konkurrencestaten

Læs også:

Hildebrandt: Ud med dokumentationstyranniet og ind med tillid

Drop NPM og få mere tid til kerneopgaven

7 måder du styrker den relationelle koordinering