VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 05-09-2019

Substantiel ledelse

Ledere opnår mere arbejdsglæde, effektivitet og følgeskab ved hjælp af ti ledelsespunkter. Læs her om de fire motivationsfaktorer og seks dyder.

Skribentinfo



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

Ledelsesvilkårene for offentlig ledelse har ændret sig fundamentalt på grund af et dobbelt krydspres af værdisæt, hvor lederne skal navigere mellem velfærdsstatens værdier, fx tryghed, fællesskab og lighed, og konkurrencestatens værdier, fx pointkapløb, individualisme og ulighed. Samtidig skal de også kunne navigere mellem demokrati og kapitalisme.

Det dobbelte værdimæssige krydspres gør det meget vanskeligt at lede og finde holdbare løsninger på problemerne – for hvilke værdier skal beslutningerne egentlig bygge på? Selv den dygtigste og stærkeste leder kan fare vild i eget lederskab.

Læs også: "Substantiel Ledelse – et svar på den demokratiske krise"

Droneledelse: Når teknik bliver vigtigere end indhold

Vi ser i mange skandalesager, at det ledelsesmæssige ansvar flyder og er svært at få placeret. I et om sig gribende mødeforbrug, forsøger ledere og medarbejdere at forstå, hvad der egentlig sker, og finde løsninger, men alt for meget strander i virkelighedsfjerne teoretiske drøftelser på for lang afstand af problemerne.

Dyre IT-løsninger udgør ofte en særlig ”overtro” i denne afstandsledelse, hvor detailmålinger af alt og alle giver en falsk tryghed om overblik og styring. Nogle kalder det droneledelse, hvor koordinering og teknik er vigtigere end indhold.

Traditionalisterne har ubevidst eller bevidst overgivet sig til dette enormt tidskrævende kaos i værdikrydspresset og vil, kan eller har ikke mulighed for at tage stilling til egen rolle og den mistrivsel og lave effektivitet, der følger af lederens adfærd.

Traditionalister og substantielle fornyere er benævnelser for forskellige ledelsestilgange og ikke fastlåste ledelseskategorier, som man bare kan putte ledere ned i. Lederes problemforståelse og problemløsning varierer typisk i forhold til vilkår, muligheder og ledelseskompetencer.

Substantielle ledere opnår unikke resultater

Substantielle ledere er bevidste om det dobbelte krydspres, og de finder intuitivt med egne stærke demokratiske værdier sprækker og åbninger til at gøre det, der skal til for at skabe trivsel og effektivitet i sagens tjeneste. Med denne tilgang opnår de mere arbejdsglæde og bedre resultater end traditionalisterne.

Den substantielle leder har fokus på organisationens 1) kerne, 2) værdiskabelse 3) fællesskab og 4) afgrænsning fra andre aktører. Bag disse fire fokuspunkter ligger i samme rækkefølge fire basale menneskelige motivationsbehov, som giver organisationen energi og drivkraft:

1. Behovet for meningsfuldt arbejde

Den substantielle leder har derfor fokus på organisationens meningsfuldhed med afsæt i kernen – dvs. sammen med medarbejderne at finde fælles forståelse for hvorfor organisationen eksisterer.

Traditionalisters teknologiske overfokus på styringsfikserede mål har medvirket til, at medarbejderne ofte har mistet forståelsen for, hvorfor de egentlig er ansatte i organisationen. De går dermed glib af den særligt positive energi, som opnås ved at være forbundet med organisationens kerne.

2. Behovet for at skabe værdi og opnå meningsfulde mål og resultater

Substantielle ledere udvælger derfor – i samarbejde med medarbejdere og lederens overordnede – få, men meningsfulde mål, som skal nås inden for en overskuelig fremtid.

Traditionalister formulerer på den ene side urealistiske visioner og fokuserer på den anden side samtidigt på detaljerede afrapporteringer op i det hierarkiske system. Det går ud over arbejdsglæde, engagement og kvalitet.

3. Behovet for at være en del af et meningsfuldt socialt fællesskab

Vi har brug for at gøre noget værdifuldt sammen, hvilket giver meget bedre processer og resultater, end hvis vi sidder med alene med målopfyldelsen.

Traditionalister har det svært med at opfylde dette behov, fordi de typisk ser de ansatte som en teknisk ressourcesamling af KPI-styrede individer, der får individuelle belønninger for individuel performance.

Mange aktiviteter bliver gennemført uden at substansen i fællesskabet bliver brugt aktivt. Det er paradoksalt, når substantielle ledere netop opnår mere værdi med mindre ressourceforbrug, fordi fællesskabsbehovet anvendes målrettet og meningsfuldt – og i øvrigt fejres i en form, der passer ind i teamet, når realiserbare ambitioner er nået.

4. Behovet for at afgrænse sig

Vi har behov for meningsfuldt at afgrænse os nænsomt i forhold til andre med mindre vi er i krig. Det handler om at se, forstå og anerkende individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige forskelle og identiteter. Denne identitetsforståelse og -adskillelse bruger substantielle ledere i samspillet med medarbejderne, hvilket giver rum til at fremelske nye løsningstilgange til nye og gamle problemer – med respekt for forskelle.

Traditionalister har svært ved at opnå den særlige energi, som de fire menneskelige drivkræfter giver de substantielle ledere og medarbejdere på grund af styringsfikseringen. Målt på arbejdsglæde og resultater er der ingen tvivl, men i en virkelighed, hvor traditionalister dominerer, skal der mere til for at få aktiveret de fire menneskelige motivationsfaktorer. Lederen skal finde ud af, hvordan hun eller han i praksis lever seks menneskelige dyder.

6 menneskelige dyder der giver følgeskab

Indsigt og visdom handler om at være nysgerrig, undersøgende og skabe involvering i organisationen. Hvordan løser vi bedst muligt vores opgaver i fællesskab? Medarbejdere skal føle sig set, hørt og forstået og udfordret, når man skal finde tilgange til opgaveløsningen i organisationen.

Lederen skal have viljestyrke og evne til med **mod og integritet** at gå ind i problemer, modsætninger og vanskeligheder. Lederen skal i egen lederrolle vise, at det dobbelte værdikryds, som er nævnt i indledningen, ikke blokerer for at gå nye veje i den komplekse verden, som kræver nye løsninger. Lederen skal kunne gå forrest, ved siden af og bag medarbejderne: Forrest når der skal prioriteres, ved siden af når der skal udvikles, og bagest, når opgaven skal løses.

Uden **medmenneskelighed og nærhed** vil lederen ikke kunne få opbygget relationerne og det meningsskabende fællesskab, der bevirker, at man sammen kan gå nye veje med mere arbejdsglæde og effektivitet til følge. Ingen medarbejder må fx være bange for at give lederen feedback i de medmenneskelige relationer, der skal være i samarbejdet i organisationen. Det er en god idé, at lederen aftaler med medarbejderne, hvornår og hvordan denne feedback skal foregå.

Oplevet retfærdighed skal indgå i samarbejdet, for at lysten til at arbejde for lederen skal holde på kort og lang sigt. Får jeg den løn, som jeg fortjener i forhold til den værdi jeg skaber? Behandler lederen alle medarbejdere fair? Lederen skal i adfærd udvise retfærdighed og mådehold. Alternativt skal lederen forklare, hvorfor en oplevet uretfærdig er opstået. Hvis fx lederens adfærd handler om at få så meget løn som muligt ud af organisationen uden forståelse for retfærdighed og helhed, vil lederen ikke kunne efterleve kravet om **mådehold**.

Ledere er ofte engagerede i deres job. Det rummer risikoen for et overdrevet følelsesmæssigt engagement, der kan kamme over. Derfor skal lederen være god til at kende egne følelser og bruge dem hensigtsmæssigt, i forhold til sagen og medarbejderne.

Lederen må aldrig fremhæve sig selv på bekostning af andre, men bør netop være ydmyg. Substantielle ledere forholder sig til, at der er noget, der er større og vigtigere, end lederen selv. Det er, hvad **transcendens og åndelighed** betyder, når lederen ikke altid skal have evidens for ledelsesmæssige holdninger og retningsgivende kommunikation, men skal tro på en bedre fremtid via organisationens indsats.

Tro det - før du ser det

Det åndelige kan være alt mellem himmel og jord, herunder praktiske tilgange, men også spirituelle, etiske eller religiøse holdepunkter. I ledelse skal lederen ofte tro det, før organisationen ser det. Mange mennesker vil modsat se det, før de tror det. Det er derfor lederens opgave som menneske at finde eget ståsted i forhold til de seks dyder, samtidig med at hun/han som leder har fokus på de fire motivationsfaktorer i det organisatoriske arbejde. Når de ti "ting" indgår i ledelsesarbejdet, opnår lederen henholdsvis følgeskab samt arbejdsglæde og resultater, der virkelig er noget særligt.

Den substantielle leder lever sit lederskab med en personlig grundindstilling, der kan kaldes et "kald", med henblik på at revitalisere den offentlige sektor og derfra bidrage til at fastholde og udvikle demokratiet.

Kilder: Jan Nørgaard, Substantiel ledelse – et svar på demokratiets krise, 2018, samt Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard, Ledelseskrise i Konkurrencestaten, 2015. Begge Hans Reitzels Forlag. Det sidste afsnit om dyderne er redigeret udpluk af den førstnævnte bog, s. 140 – 142.