VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 15-03-2019

Visionsledelse: Hvilke faldgruber bør du være opmærksom på?

Offentlige ledere skal kunne sætte en meningsfuld retning via en klar vision. Det lyder enkelt, men visionsledelse er en af de sværeste ledelsesformer. For hvad er egentlig visionsledelse? Hvorfor bør du som offentlig leder interessere dig for det, og hvilke faldgruber skal du være opmærksom på, når du udøver visionsledelse? Det kan du blive klogere på her.

Skribentinfo



Christian Nyvang Qvick
Partner
LEAD – enter next level



Marie Høstrup
Konsulent, Center for innovation og metodeudvikling

I sommeren 2018 udkom Ledelseskommissionen med 28 anbefalinger, der skulle bidrage til bedre offentlig ledelse. Blandt disse anbefalinger er der særligt én, der meget eksplicit italesætter en bestemt ledelsesstrategi, som offentlige ledere skal mestre:

> **"... alle offentlige ledere skal kunne sætte en meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du kan og vil det, skal du ikke være leder."**

Adskillige danske og internationale studier har vist, at udøvelsen af visionsledelse har positive effekter på vigtige forhold som medarbejdermotivation og organisatorisk målopnåelse. Og det er vel kernen i god offentlig ledelse: At have medarbejdere, der er motiveret af at gøre en forskel og have organisationer, der skaber konkret værdi for borgerne og samfundet. Det kan visionsledelse bidrage til.

Hvad indebærer det at udøve visionsledelse?

Visionsledelse kræver, at lederen udvikler, deler og fastholder en vision, der her forstås som et billede af en ønskværdig, ideel fremtidstilstand for organisationen. Hvad vil organisationen gerne opnå på sigt, og hvorfor er det vigtigt at bidrage til? Eksempler på overordnede visioner er, når en folkeskole arbejder på at "fremme det enkelte barns personlige, sociale og faglige nysgerrighed", eller en kommune, der søger at "sætte borgeren i centrum". En vision er dermed et pejlemærke for al aktivitet i organisationen.

4 formål med at have en vision:

Offentlige organisationer skal forholde sig til nogle overordnede, politiske målsætninger. Det er imidlertid en væsentlig ledelsesmæssig opgave at oversætte de politiske målsætninger til en lokalt forankret vision. En vision skal tjene fire væsentlige formål:

1. Præcisere retningen for organisationen og dermed være en ledestjerne for organisationens fremadrettede kurs: Hvilket spor følger vi?

2. Give mulighed for at have et fælles, organisatorisk afsæt for, hvordan forskellige lokale målsætninger skal prioriteres, så der kan tages et "langt sejt træk" med udgangspunkt i udvalgte målsætninger: Hvilke målsætninger prioriterer vi særlig højt?

3. Motivere og skabe mening for medarbejderne: Hvordan – og for hvem – er organisationens ansatte med til at gøre en forskel?

4. Fungere som evaluerende målestok for målopnåelse: Bevæger organisationen sig i den rigtige retning?

De 4 faldgruber

Helt overordnet skal lederen sørge for, at medarbejderne kender, erkender og anerkender den organisatoriske vision. Dette er dog nemmere sagt end gjort. Nedenfor kan du læse om fire faldgruber, som du skal være opmærksom på i udøvelsen af visionsledelse.

1. Visionens indhold – den skal være udadrettet og visualiserende

Offentlige organisationers visioner varierer betragteligt i sprogbrug, længde og detaljeringsgrad. At formulere en "god" vision afhænger af den konkrete kontekst. Der er dog to generelle forhold, du med fordel kan have blik for, når du skal formulere en vision. Den skal være udadrettet og visuel.

Et dansk studie viser, at offentligt ansatte (politibetjente og UU-vejledere) kun oplever, at deres organisations vision er motiverende, hvis visionen er orienteret mod den forskel, som organisationen gør for samfundet, bestemte borgergrupper eller den enkelte borger. Visionen skal være udadrettet. Dette står i kontrast til indadrettede visioner, der fx har et medarbejdertrivsels- eller ressourcefokus.

Derudover viser et udenlandsk studie vigtigheden af, at en vision indeholder billedsprog og ord med fysisk genkendelige egenskaber, da dette kan give visionen en visualiserende og historiefortællende karakter, der får den til at fremstå "levende". Dette står i kontrast til en vision af mere begrebslig karakter. Med udgangspunkt i en skole, der ønsker at bidrage til, at børnene trives og lærer noget, er forskellen på en begrebslig vision (1) og en visualiserende vision (2) eksemplificeret nedenfor.

Vision (1): ”Vi ønsker at være en skole, der prioriterer udviklingen af børnenes faglighed og trivsel som det allervigtigste”.

Vision (2): ”Vi ønsker at se børnenes faglighed blomstre, så de hver dag forlader skolen med et smil på læben og nye redskaber i livets værktøjskasse”.

Er det vision 1 eller vision 2, der giver dig de klareste billeder på nethinden? Pointen er netop, at visionen kommer til at fremstå mere klar og levende, når det visualiserende element inkluderes i visionen. I formuleringen af en vision kan du derfor med fordel overveje disse spørgsmål: For hvem skal vi gøre en forskel, og hvilken forskel skal vi gøre? Og hvordan får vi tilført visionen liv, så den kommer ud over rampen?

2. Lederen skal oversætte visionen

En nylig undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at 23 pct. af de adspurgte medarbejdere oplever, at deres leder sjældent eller aldrig oversætter organisationens målsætninger til medarbejdernes opgaver.

Når ledere ikke lykkes med denne oversættelsesopgave, kan det blandt andet skyldes det psykologiske bias ”the curse of knowledge” – også kaldet vidensforbandelsen. Vidensforbandelsen indebærer, at afsenderen af en vision (lederen) selv har en tydelig forståelse af, hvad der fx ligger i, at ”sætte borgeren i centrum”, og derfor ikke kan sætte sig ind i, at modtagerne af visionen (medarbejderne) ikke har denne viden. Derfor kan visionen ende med at blive en tom, meningsløs floskel for medarbejderne, der ikke nødvendigvis lægger de samme detaljer, nuancer og perspektiver i visionen som lederen.

Løsningen er simpel. Hvis du som leder vil have, at visionen skal påvirke medarbejdernes adfærd, må du være konkret. Lederen, der har en vision om ”at sætte borgeren i centrum”, skal være i stand til at fortælle historier om situationer i organisationen, hvor medarbejdere lykkedes rigtig godt med at sætte borgeren i centrum, eller kunne give eksempler på, hvordan fx jobcentermedarbejderen, SOSU-assistenten eller skolelæreren på hver sin måde kan sætte borgeren i centrum.

3. Hvordan visionen bliver opfattet af medarbejderne

Forskningsprojektet LEAP (http://ps.au.dk/forskning/forskningsprojekter/leap-ledelsesadfaerd-og-performance/) har vist, at mange ledere overvurderer deres egen brug af visionsledelse – i hvert fald når man sammenligner med, hvor meget visionsledelse lederens medarbejdere opfatter, at lederen udøver. Dette er problematisk, for kun hvis medarbejderne opfatter den visionsledelse, der udøves, har visionen en effekt.

Derfor kalder det på selvrefleksion hos lederne. Forholder jeg mig reelt til visionen i dagligdagen? Sætter jeg den i relation til medarbejdernes praksis? Lader jeg den gennemsyre ledelsesmæssige beslutninger, strategier og handleplaner? Eller er det snarere en ”skuffevision”, der samler støv i skrivebordsskuffen? Fremhæver jeg den kun ved festlige lejligheder?

Forskningen viser, at visioners gennemslagskraft er størst, når lederen kommunikerer visionen i en ansigt-til-ansigt dialog med medarbejderne. Den dialogbaserede kommunikation kan både foregå i formelle arenaer, fx på møder, hvor visionen genbesøges og sættes i relation til kerneopgaven. Den kan også kommunikeres mere uformelt i daglig sparring om løsningen af konkrete opgaver, eller være udgangspunktet, når

medarbejderne går i dialog med lederen om, hvordan medarbejderen skal prioritere sin tid til forskellige arbejdsopgaver.

4. Du har en tydelig lederidentitet

Hvis du, på en skala fra 0 til 10, skulle angive, om du primært havde en stærk faglig identitet (0), en stærk lederidentitet (10) eller en kombination af en faglig identitet og en lederidentitet (5) – hvor ville du så placere dig selv?

Dette er et vigtigt spørgsmål, fordi forskning viser, at ledere med en stærk lederidentitet udøver væsentlig mere visionsledelse end ledere med en stærk faglig identitet. Der kan være gode grunde til at lade den faglige identitet fylde (så længe den ikke dominerer over lederidentiteten), men en klar identitet som leder gør altså, at man udøver mere visionsledelse.

Det handler om at påtage sig ledelsesansvaret: At være bevidst om lederkasketten snarere end at se sig selv som ”første blandt ligemænd”. Det er netop, hvad visionsledelse ultimativt drejer sig om. At sætte sig selv og sit lederskab i spil med henblik på at sikre medarbejdernes kendskab, ejerskab og lidenskab til en fælles organisatorisk retning - i form af en meningsfuld vision med tilhørende målsætninger.

Bliv klogere på (visions)ledelse til ledelseskonference på Aarhus Universitet

Ønsker du at høre mere om visionsledelse og andre ledelsesstrategier fra både et praksisperspektiv og et forskningsperspektiv? Så skal du sætte kryds i kalenderen d. 23.-25. maj 2019, når Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse i samarbejde med Aarhus Universitet og Aarhus Kommune holder en tredages ledelseskonference. Konferencens to første dage vil bestå af oplæg med bl.a. Morten Albæk og Margrethe Vestager samt en række paneldebatter og workshops med prominente ledelsesforskere, ledere, meningsdannere og politikere.

Hvis der er nogle af dine ledelsesmuskler, der i særlig grad trænger til at blive trænet, har du på konferencens tredje og sidste dag mulighed for at træne dit eget personlige lederskab på en række udvalgte ledelsestræningsforløb, som forskellige makkerpar af forskere og praktikere står for. Her kan du eksempelvis træne visionsledelse, distribueret ledelse, datainformeret ledelse og mange andre former for ledelse. Du kan se konferencens program og tilmelde dig på www.matchpoints.au.dk (http://matchpoints.au.dk/) .