



Ledelse i bevægelse

God ledelse kræver ledere i bevægelse. Samfundet stiller krav til mere specialisering, tilpasning og effektivisering, og det er blevet sværere at fastholde de bedste medarbejdere. Samtidig skal vi holde fast i det, der virker. Derfor er det afgørende at finde balancen mellem det eksisterende og det nye. På de næste sider uddyber vi, hvad vi lige nu ser som de vigtigste strategiske ledelsesudfordringer i Danmark. Vi giver samtidigt vores bud på, hvordan gode ledere bør bevæge sig for at udøve god ledelse.

I de fleste organisationer møder ledere og medarbejdere strategiske udfordringer, der er skabt af generelle tendenser i samfundet.

For at overleve i Danmark skal organisationerne være meget opmærksomme på at øge både specialiseringen og effektiviteten, har CBS-professor Peter Maskell anført med henvisning til, at Danmark er et demokrati med en lille åben økonomi.¹

Samtidig skal organisationer i stigende grad lykkes med at være løst koblede systemer, som organisationsteoretikerne Douglas Orton og Karl Weick har formuleret det.² Det betyder, at organisationerne helt ud i de yderste led skal være i stand til at tilpasse sig hurtigere og specialisere sig i forhold til konstante forandringer. Det kræver en reel og fleksibilitetsskabende decentralisering, som ikke kan afhænge af ordrer fra centralt hold.

Endelig udgør to vigtige tendenser på det danske arbejdsmarked også en udfordring. For det første består den typiske karriere i stigende grad af flere og kortere ansættelsesperioder frem for 'livstidsansættelser'. For det andet overstiger efterspørgslen udbuddet af kvalificeret arbejdskraft. Derfor øges konkurrencen om medarbejderne. Begge tendenser kræver, at der er øget fokus på individet, når organisationerne tiltrækker og fastholder de bedste medarbejdere.

I Mercuri Urval mener vi, at det er ledelsesmæssigt nødvendigt at sætte fokus på specialisering, effektivisering, decentralisering og individualisering. Men man må heller ikke jage disse idealer for hidsigt, for så risikerer man at sprænge organisationen. Det er ofte set, hvordan organisationer er endt i den modsatte grøft, hvis man er gået for kraftigt til værks. Derfor er det afgørende at kunne balancere fastholdelsen af det eksisterende, samtidig med at man introducerer nyt.

At holde balancen

At balancere er at være i bevægelse. For at holde balancen ser vi især tre bevægelser, hvor ledere skal blive bedre og dygtiggøre sig, hvis de skal lykkes fremadrettet.

Fra Micromanagement til Microleadership

Den første lederbevægelse handler om, at der er et akut behov for at bevæge sig væk fra micromanagement-tænkningsens entydige og skævvredne fokus på resultater. Resultater kommer ikke af sig selv, de skabes ud fra tusinder af daglige handlinger – altså af adfærden i hverdagen. Disse handlinger udspringer igen af medarbejdernes kompetencer, det vil sige deres personlighed, motivation og færdigheder.



Ledere skal have et blik for og på alle tre elementer i processen: Resultater, adfærd og kompetencer, og ikke mindst sammenhængen mellem dem. Vi kalder den form for ledelse for *microleadership* – eller på dansk: *det individbaserede lederskab*.

Det fordrer, at lederne konsekvent og vedholdende er i dialog med deres medarbejdere om tre spørgsmål:

- Hvilke resultater ønsker lederen af medarbejderen?
- Hvilken adfærd forudsætter disse resultater?
- Hvordan støtter lederen udviklingen af medarbejderens kompetencer, så denne adfærd udvises?

Traditionel micromanagement fokuserer ensidigt på resultatsiden og på detaljerne. Vi anbefaler, at man i stedet formulerer et par få overordnede ønsker til ikke bare resultater, men også til adfærden.

Til gengæld mener vi, at det er nødvendigt med et større ledelsesfokus på medarbejdernes kapabiliteter:

- Personligheden. Den man er. Det vil sige personlighedstræk, livshistorie, erfaring og daglige vaner. Personligheden er ganske stabil, og den har stor betydning for adfærdsmønstrene på jobbet.³
- Motivationsstrukturerne. Det der driver en. Motivationsstrukturerne kan defineres som indre, ydre og normative strukturer. Indre motivation er det tilfælde, hvor selve udførelsen af arbejdsopgaverne har en værdi i sig selv. Ydre motivation er det tilfælde, hvor man udfører opgaverne på grund af compensationen. Og normativ motivation er der, hvor arbejdsfællelesskabet er afgørende for arbejdsopgaverne. Individets motivationsstruktur er typisk en blanding af de tre ovenstående, og varierer gennem livet.⁴
- Færdighederne. Dem man tilegner sig. Færdighederne kan både være tekniske, konceptuelle og interpersonelle. Tekniske færdigheder (eller fag-faglige) er for eksempel økonomi-medarbejderes Excel- eller SAP-kompetencer. Konceptuelle færdigheder er den viden og de kompetencer, den enkelte medarbejder har om organisationens beslutningsstruktur, organisering, strategi osv. Interpersonelle færdigheder er den enkelte medarbejders viden om og evne til at gøre brug af projektmodeller, samarbejde, teamwork etc.⁵

Fra strategi til strategisering

Den anden ledelsesbevægelse handler om at bevæge sig hen imod en strategisk ledelseskompetence, der er langt mere forankret i hverdagens ledelsespraksis.

Strategi kan grundlæggende beskrives ud fra tre konkurrerende perspektiver:

1. Fokus på organisationens omverden. Her er strategien en analytisk øvelse, der skal sikre en

så optimal positionering af organisationen som muligt i forhold til omgivelserne, som blandt andet Michael Porters har beskrevet det.⁶ Tanken er, at gør man sit analysearbejde godt og ofte nok, får man overlevelse og vækst. Der er en lige vej fra A til B, og følger man denne, realiserer man den ønskede strategi.

2. Fokus på – og undren over – at der ofte er langt mellem den realiserede strategi og den intenderede strategi. Men ender derfor med en stor mængde ikke-realiseret strategi. I dette strategiperspektiv bliver det de bevidste og ubevidste beslutningsprocesser, der fører til, at man forlader den intenderede strategi, altså centrale omdrejningspunkter i forståelsen af, hvad der reelt set er strategi.
3. Fokus på de muligheder og begrænsninger, som medarbejdernes tusinder af daglige handlinger i organisationen udgør for strategien. Det sidste og nyeste perspektiv på strategi er bedst vist i Ralph Staceys arbejde, der blandt andet tager afsæt i kaosteori.⁷ Det er i hverdagen og i medarbejdernes adfærd, at fremtidens strategiske potentiale ligger, og her, at den sande innovationskraft opstår.

Alle perspektiver er vigtige, og det er efter vores mening vigtigt at kombinere dem. Lederne skal derfor begynde at oversætte den ønskede strategi til de lokale forhold og omstændigheder. Lederen (og medarbejderne) bør samtidig hele tiden forholde sig til de elementer i strategien, der, på grund af lokale forhold, **ikke** skal realiseres. Endelig bør lederen – i dialog med medarbejderne – hele tiden være opmærksom på de gode ideer, der opstår i de daglige handlinger omkring organisationens kerneopgaver.

Vi kalder det at *strategisere*, når lederen anvender alle disse tre strategiperspektiver, som til sammen forklarer, hvordan den realiserede strategi opstår.

Fra innovative tiltag til innovationsorganisering

Der er gået 2500 år siden, Heraklit angiveligt sagde, at 'det eneste konstante er forandring'.

Siden dengang er både omfanget og hastigheden af forandring steget så voldsomt, at selv den gamle græker må have svært ved at følge med.

Mange organisationer har da også erkendt den konstante forandring og er i færd med at undersøge, hvordan stive og rigide organisationsstrukturer, som oprindeligt var skabt for at sikre kvalitet og effektivitet i produktionen, kan suppleres for at skabe den nødvendige innovation og udvikling. Det er vores erfaring, at organisationer ofte vælger team- og projektorganisering som metoder til øget innovation.

Teams

Der er et mismatch mellem moderne brug af teams og vores stenalderhjernes syn på teamarbejde. Leder- og følgeskab i teams er så fundamentalt, at det nærmest er kodet ind i vores gener, har professor og evolutionspsykolog Van Vugt understreget.⁸ Vores forfædre har levet i små slægts- og lighedsbaserede grupper i tusinder af år. Lederskabet har været uformelt, konsensus-søgende og fordelt på flere, afhængigt af det konkrete problem.

Konteksten er på flere måder en anden i dag, og i moderne organisationer er teamledelsen gjort formel, baseret på tildelt beslutningskompetence og forankret i én person, teamlederen.

På trods af dette mismatch kan vi rent faktisk lykkes med effektive teams. Ledelsesforskeren Eduardo Salas har givet en række konkrete bud på hvordan:⁹

For det første peger han på vigtigheden af, at den organisatoriske kultur er befordrende for teamorganisering. Er der en åbenhed og erkendelse af behovet for teams og konkrete teamopgaver, er der en større chance for, at teamorganisering kan lykkes.

For det andet introducerer han begrebsparret *teamtask* og *teamwork*. Teamtask'en stiller skarpt

på, hvorfor teamet eksisterer: Hvad er teamets hovedformål? Der skal være en fælles afklaring og enighed om det overordnede mål, teamtask'en, blandt teamets medlemmer. Ellers er det umuligt at vurdere 'teamworket' – altså om teamet arbejder effektivt. Teamtask'en bør og skal defineres igen og igen i en dynamisk og foranderlig verden. Det er ikke nok at gøre det én gang.

Projekter

Projekter anvendes ofte for at støtte det tværgående samarbejde og for at eksekvere større enkeltstående opgaver. Men ifølge forskerne Søren Christensen og Kristian Kreiner bør man udvide perspektivet, så projekter også bliver en naturlig del af innovationsorganiseringen.¹⁰

Frem for at betragte projekter som pålidelige, målrettede og lineære bør vi ledelsesmæssigt se projekter som dynamiske, foranderlige og innovative. Det kræver tålmodighed og tillid – og mere specifikt, at projektledere- og ejere skal acceptere, at målene for projektet kan (og bør) ændre sig undervejs, at der ikke kun findes én, men flere sandheder, og at projektdeltagerne skal have lov at formulere egne sandheder. Desuden er projektlederen sit eget vigtigste værktøj sammen med den dialog, der opstår. Man skal heller ikke frygte kaos, for det er netop i 'kaos', at nye løsninger opstår.

Opsamling på de tre bevægelser

For at sammenfatte: Lederne skal for at kunne balancere udfordringerne med øget specialisering, effektivisering, decentralisering og individualisering både kunne udøve microleadership, levere strategisering og hensigtsmæssigt håndtere innovationsledelsen af teams og projekter.

Men hvad er så god ledelse i forhold til de tre ledelsesbevægelser? Hvilke krav stiller bevægelserne til den enkelte leders daglige lederadfærd? Det giver vi nu et bud på.

God ledelse

På baggrund af nyere ledelsesforskning definerer vi god ledelse som det samtidige ledelsesfokus på *forandringer, opgaver og relationer*.¹¹

God ledelse varierer selvfølgelig med både organisationen og ledelsesniveauet og afhænger derudover af situationen, den enkelte leder og de konkrete medarbejdere. På tværs af de kontekstuelle udfordringer har vi defineret 12 centrale adfærdstræk, som er afgørende for god ledelse.

Forandringsledelse

- Retningsgivende: Lederen formulerer en meningsgivende, motiverende vision og retning for sin organisation.
- Afstemmende: Lederen afklarer sit eget ledelses- og handlerum ved at lede og orientere sig 'opad' og i forhold til interessenterne.
- Forandringsinspirerende: Lederen udfordrer og tilføjer nye perspektiver og metoder i opgaveløsningen og den fælles læring.
- Innoverende: Lederen stimulerer organisationens og medarbejdernes forståelse for forandring og udvikling.

Opgaveledelse

- Planlæggende: Lederen sikrer planlægning og prioritering og fastlægger ansvars- og ressourcfordelingen.
- Resultatfokuserende: Lederen sikrer organisationens resultatfokus og tydeliggør, hvilke krav det stiller til den enkelte.
- Problemløsende: Lederen vejleder kompetent i problemløsning og bidrager selv aktivt, når situationen kalder på det. Lederen håndterer utilstrækkelig indsats og adfærd.
- Opfølgende: Lederen følger systematisk op på opgaveløsning, resultatskabelse og kvalitet.

Relationsledelse

- Udviklende: Lederen motiverer og bidrager til udvikling af faglighed, motivation, kompetencer og tro på den enkeltes evner og muligheder.
- Støttende: Lederen anerkender, hjælper og giver feedback på performance og bidrag til resultatskabelsen.
- Delegerende: Lederen delegerer og inddrager andre og deres bidrag i udviklings- og beslutningsprocesser.
- Netværkende: Lederen etablerer proaktivt samarbejdsrelationer og bidrager hermed aktivt til den tværgående videnopsamling og videndeling.

Lederkapabiliteter

Hvilke lederkapabiliteter understøtter så god ledelsesadfærd? Ser man på den statistiske ledelsesforskning, øges sandsynligheden for at kunne udøve god ledelse i takt med følgende tre punkter:¹²

- En leder bør have god intelligens, god analytisk og sproglig evne og desuden en stor mental fleksibilitet.
- En god leder bør være dygtig til at tilpasse sig, udadvendt, empatisk, risikovillig, målrettet, åben, omgængelig, mådeholden og robust.
- En god leder bør have lyst til og behov for at præstere, lede, præge og påvirke omgivelserne.

Det siger sig selv, at betydningen af disse tre punkter kan variere afhængigt af den konkrete organisation, det konkrete ledelsesniveau og den konkrete ledelsesopgave, der skal varetages. Men mon ikke der er noget om snakken?

Udover kapabiliteterne kommer selvfølgelig lederens fokus på de tre ledelsesbevægelser. Det varierer fra leder til leder, hvilken af de tre ledelsesbevægelser man har de bedste forudsætninger for at lykkes med. Derfor er det overordentligt vigtigt, hvis ikke afgørende, at det samlede ledelsesfællesskab i organisationen står stærkt i forhold til disse bevægelser. At sikre et ledelsesfællesskabs samlede styrke stiller store krav til ansættelser og lederudvikling.

Afrunding

De fleste organisationer vil før eller senere skulle forholde sig til de strategiske udfordringer med specialisering, decentralisering, effektivitet og individualisering. Det kræver, at ledelsen lykkes med microleadership, strategisering og innovationsledelse igennem optimal brug af teams og projekter. Disse tre ledelsesbevægelser skaber rammen for god ledelse for den enkelte leder i hverdagen.

Én leder med én bevægelse batter ingenting i det store regnestykke, og derfor opfordrer vi til en skærpet leder- og ledelsesudvikling i de danske organisationer. En udvikling, hvor man sikrer en ændret adfærd i retning af de tre bevægelser.

¹ Malmberg & Maskell (2004), *Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*; Malmberg & Maskell (2002), *The elusive concept of localization economics: towards a knowledge-based theory of spatial clustering*

² Orton & Weick (1990), *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*

³ McAdams & Pals (2006), *A New Big Five – Fundamental Principles for an Integrative Science of Personality*; Westh (2010) *Om personligheden*

⁴ Pink (2011), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*

⁵ Katz (1955), *Skills of an Effective Administrator*

⁶ Porter (1980), *Competitive Strategy*

⁷ Stacey (1993), *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*

⁸ Van Vugt et. al. (2008), *Leadership, Followership, & Evolution*

⁹ Salas et. al. (2014), *Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide*

¹⁰ Christensen og Kreiner (1991), *Projektledelse i løst koblede systemer*

¹¹ Derue et. al. (2011), *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity*; Kaiser & Overfield (2010), *The Leadership Value Chain*; Yukl (2014), *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*; Van Vugt et. al. (2008), *Leadership, Followership, & Evolution*

¹² Chamorro-Premuzic & Furnham (2010), *The psychology of personnel selection*; Zaccaro (2007), *Trait-Based Perspectives of Leadership*; Derue et. al. (2011), *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity*; Kaiser & Overfield (2010), *The Leadership Value Chain*