

## Gearskifte i ledelsen

### Månedens lederrefleksion, oktober 2016

Hastigheden i ledelsesarbejdet er i dag så hurtig, at mange ledelser er nødt til at skifte gear for at kunne følge med og for ikke at blive overbelastet. Det kræver mod og god styring.

Du har sikkert prøvet at køre i for lavt gear og undret dig over, at motoren larmede mere end normalt, for derefter at blive klar over, at du selvfølgelig skulle skifte til et højere gear, hvorefter motoren igen lød, som den skulle. Gearskiftet i en bil er en smart funktion, der gør det muligt at forøge hastigheden på køretøjet uden at forøge motorkraften. Man kan altså med samme motorkraft både sætte bilen i bevægelse og drøne ud ad motorvejen – blot ved at udnytte motorens omdrejninger i forskellige gear.

Mange ledere oplever, at tingene går så hurtigt, at de næsten ikke kan følge med – også selvom de tager aftnerne og nogen gange også nætterne til hjælp. De er højt oppe i omdrejninger! Men i stedet for at overbelaste deres ledelsesmæssige motor har de brug for et ledelsesmæssigt gearskifte.

Et ledelsesmæssigt gearskifte er en kollektiv adfærdsændring i ledelsen, der gør, at lederne med den samme ledelseskraft kan håndtere en højere hastighed i organisationen. I et større ledelsesprojekt på folkeskolerne i Odense, der har til formål at kvalificere skolernes lederskab, har jeg observeret forskellige måder, hvorpå dette gearskifte finder sted:

- På en skole arbejder man med at frisætte medarbejdernes ressourcer, så man konsekvent spørger medarbejderne, hvad de selv mener er den bedste løsning på en problemstilling, og derefter overlader det til dem selv at gennemføre deres egne idéer.
- På en anden skole har man lavet klare kommissorier for teams, udvalg og mødefora og introduceret deltagerne for dem, så der ikke er tvivl om formål, opgaver og rammer.
- Et tredje sted er ledelsesansvaret delegeret fuldt ud til afdelingslederne, så både de og medarbejderne ved, hvor de skal gå hen med hvad.
- Et fjerde sted laves der overskuelige indsatsplaner, så alle på skolen kender prioriteringer og indsatsområder hen over året.
- Og et femte sted holdes der dagligt morgenbriefing i ledelsen for at være på omgangshøjde med opgaver og udfordringer.



Et gearskifte kommer ikke af sig selv. På den ene side bliver det påkrævet af omstændighederne – opgavemængden øges, og noget må ske. På den anden side fordrer det ledelsesmæssigt mod og god styring. Anledningen vil ofte være skift i ledelsen – af den overordnede leder eller af en eller flere underordnede ledere. En ny overordnet leder vil have mulighed for at introducere en ny ledelsestænkning og en ny ledelsesadfærd, der bedre udnytter de ledelsesmæssige ressourcer under de givne vilkår. Nye ledere i et ledelsesteam vil ofte komme med nye ledelsesmæssige tilgange, modeller og idéer, der kan virke som katalysatorer for et gearskifte.

Men et gearskifte sker ikke uden ledelsesmæssigt mod og uden god styring. Skal vi ud og køre hurtigere, end vi er vant til, f.eks. på en autostrada eller på en lukket bane, så skal vi både *turde* gøre det, og *kunne* gøre det – i en bil, hvor vi har tillid til køreegenskaberne. Hvis frygten tager over, kommer vi aldrig op i gear.

En ledelse, der ønsker at gennemføre et gearskifte, skal altså forholde sig til sin egen frygt. Frygten for ikke at slå til, for ikke at være kompetent nok, for at blive upopulær, for at tage fejl. Og i stedet skal den turde sætte retning, definere mål og opgaver, afklare rammer, gå ind i konflikter, samle op og reparere, tage ansvar og træffe beslutninger. Ledernes personlige og kollektive lederskab udfordres og står på spil – og ind imellem skal der god sparring og supervision til for at kunne håndtere frygten og optræde autentisk og troværdigt.

En ledelse, der vil et gearskifte, skal også sikre en god styring. Her tænker jeg dels organisatorisk, at der skal være klarhed omkring *retning* (formål og mål), *rammer* (organisering og funktioner), *roller* (ansvar og opgaver) og *ressourcer* (økonomi og kompetencer) – både for ledere, medarbejdere, ledelsesteam, medarbejderteams, udvalg og mødefora. Men styringen skal også ske på det processuelle område, så der er opmærksomhed på god mødeledelse, sagsbehandling, kommunikation, relationsopbygning, gruppelæring, konflikthåndtering mv.

Med mod og god styring er det faktisk muligt at slappe af ledelsesmæssigt – selv i høj hastighed.

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

## Månedens inspiration

Står du midt i – eller ønsker du at gennemføre – et gearskifte i din ledelse, så vil jeg i denne måned anbefale nedenstående to bøger til inspiration.



”Frygtløs ledelse” er skrevet af Morten Novrup Henriksen og Thomas Lundby og sætter fokus på, hvordan følelserne spiller ind i ledelsesudøvelsen. At man som leder ind imellem ’lader som om’ og undlader at handle, fordi frygten ligger og lurker under overfladen. Den giver også bud på, hvordan man kan udvikle en autentisk ledelse, der ikke baserer sig på frygt, men på mod.

”Effektive ledergrupper” er skrevet af Henning Bang, Thomas Nettet Midelfart, Thorkil Møller-Søholm og Claus Elmholt og er baseret på et tre-årigt forskningsprojekt med fokus på, hvad der skaber effektive ledergrupper. Projektet har resulteret i en velfunderet og anvendelsesorienteret model, Effect-modellen, der præsenteres i bogen. Modellen beskriver 8 forudsætninger for effektivitet i ledergrupper, 11 procesfaktorer, der påvirker effektiviteten, og 8 outputfaktorer, der indikerer graden af effektivitet i ledergrupper.

Effect-modellen præsenteres også på en klar og overskuelig måde i artikelform:

”Effektive ledergrupper – hvorfor, hvad og hvordan?” i *Erhvervspsykologi*, vol. 14, nr. 3, oktober 2016.

”Nye tværfaglige lederteams – hvordan får man dem til at fungere effektivt?” i *Sko-len i Morgen*, nr. 8, maj 2016.

God læselyst!

**Månedens lederrefleksion** udsendes til ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Mvh. Lars Peter Nielsen, [reflex@pc.dk](mailto:reflex@pc.dk)