

Fleksibel ledelse – på kryds og tværs

Ledelse handler mere end nogensinde om fleksibilitet og evnen til at omstille sig. Her er et bud på, hvordan Leadership Pipeline og Paradoksledelse – to aktuelle perspektiver – kan supplere hinanden og hjælpe med at tegne konturerne af det fleksible lederskab anno 2012.

Den karismatiske superstar, der stiller sig tydeligt i spidsen, fascinerer og tryllebinder hele organisationen, sælger stadig tonsvis af biografier, men figuren er i størstedelen af den seriøse ledelseslitteratur dømt ude. I de seneste årtier er ledelsespændulet svunget kraftigt i retning af en post-heroisk ledelsesstil, hvor lederen skal være en blød og omsorgsfuld team-player, der gennem involvering, dialog og anerkendelse faciliterer medarbejdernes udvikling, ansvar og ejerskab.

Samtidig ved enhver leder, og dette bliver særligt tydeligt i en tid med finanskriser, at ikke alle organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer egner sig til at blive løst med involverende, dialogiske og anerkendende ledelsesredskaber. Nogle gange kræver den aktuelle ledelsesopgave, at lederen på en dirigerende måde sætter retningen, imens den på andre tidspunkter kræver involvering og coaching. Lederen må med andre ord mestre en fleksibel ledelse tilpasset den aktuelle ledelsesopgave, og det er vel at mærke uden at miste sig selv.

Stop jagten på den perfekte ledelsesstil

Der er brug for, at vi hæver ledelsestænkningen op på et niveau, som overskrider den dikotomiske diskurs, der præger meget af den populære ledelseslitteratur, som for eksempel systemisk og anerkendelse ledelse, der alt for ofte præsenteres som svaret på enhver ledelsesmæssig udfordring. Vi må stoppe jagten på én ledelsespraksis og acceptere, at den globaliserede verdens betingelser af dynamik, kompleksitet og usikkerhed kræver fleksibilitet i ledelse tilpasset den konkrete situation og ledelsesopgave.

Set i lyset heraf, bliver lederens evne til fleksibelt at tilpasse adfærd og ledelsesstil horisontalt til forskellige situationer og vertikalt til forskellige ledelsesniveauer en helt central kompetence. Succesfuld ledelse bygger ikke på management eller leadership, opgaveorientering eller relationsorientering, involvering eller dirigering, men på lederens evne til dynamisk balancering af modsætninger tilpasset den aktuelle ledelsesopgave. Denne indsigt formuleres smukt af LEGO's administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp i følgende citat:

“Essensen af ledelse er at sætte retning og prioriteter og så influere mennesker til at opnå dem. Det betyder, at fokus på resultater skal følges på af et lige så stort fokus på relationer. Det emotionelle er lige så vigtigt som det rationelle. Du er måske bedre til det ene end det andet, ligesom du måske er venstre- eller højrehåndet, men i sidste ende ska du bruge begge hænder for at have en effekt”.

Fleksibel ledelse kan defineres som effektiv tilpasning af ledelsesstil, metoder og tilgange til skiftende situationer og ledelsesopgaver, således at gruppens præstation fremmes [1]. Dette stiller store krav til lederens refleksive kapaciteter og evne til at handle "on the fly". For det første må lederen kunne analysere en given situation og vurdere, hvilken ledelsesmæssig handlerespons, den kalder på, og for det andet må lederen evne at udføre den adækvate ledeshandling effektivt.

Allerede Mintzberg [2] noterede sig i 1975, i sit klassiske etnografiske studie af 29 leders arbejdsdag, at ledere arbejder i et hektisk tempo, og at deres aktiviteter typisk karakteriseres ved at være kortvarige, varierende, fragmenterede og afbrudte. Denne karakteristik er ikke blevet mindre relevant set i lyset af, at hastigheden af forandring i samfundet og organisationerne kun er steget siden 1970'erne.

I det følgende vil jeg præsentere to aktuelle perspektiver på fleksibilitet i ledelse og argumentere for, at de med fordel kan supplere hinanden. Det ene perspektiv sætter fokus på behovet for vertikal fleksibilitet i skiftet mellem ledelsesroller på forskellige organisatoriske niveauer. Leadership Pipeline-teorien [3] tager afsæt i den iagttagelse, at ledelsesopgaven er forskellig på forskellige ledelsesniveauer, og at succesfulde opadgående transitioner derfor kræver fleksibel tilpasning i form af tillæring og aflæring af specifikke færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier. Det andet perspektiv sætter fokus på horisontal fleksibilitet, det vil sige behovet for situationstilpasset ledelse til skiftende personer, opgaver og organisationskulturer. Eksempelvis paradoksledelse [4], der forstår effektiv ledelse som en dynamisk (det vil sige situationstilpasset) balancering af umiddelbare modsætninger, som for eksempel at turde vise svaghed og være stærk.

Behovet for vertikal fleksibilitet – Leadership pipeline- modellen

Udgangspunktet for Leadership Pipeline er, at succesfuld ledelse afhænger af, hvad der skal ledes, og dette "hvad" udfolder sig forskelligt på forskellige ledelsesniveauer. Eksempelvis forventes det, at indholdet i ledelsesrollen er markant forskellig for den nyudnævnte leder, der leder en lille gruppe specialister, sammenlignet med kommunaldirektøren, der leder en kommune. De to roller kræver derfor markant forskellige ledelsesmæssige færdigheder, prioriteringer og værdier. Hvert ledelsesniveau rummer særlige opgaver og udfordringer, som ikke kan løses med de ledelsesmæssige færdigheder, prioriteringer og værdier, der skabte succesfuld ledelse på et lavere

niveau [3].

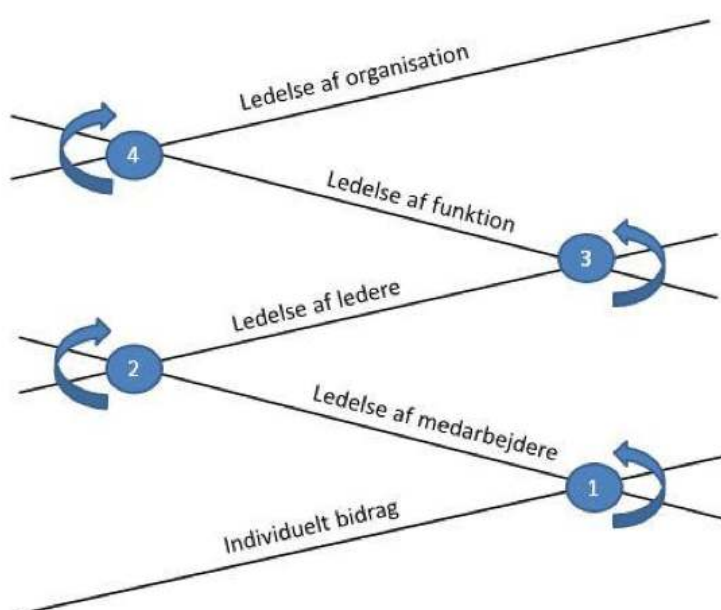
Ledere i opadgående karrierebevægelser mødes af en tredobbelt udfordring ved hver transition mellem to ledelsesniveauer. Her står de ved en skillevej, hvor de må vurdere:

1. Hvilke dele af deres tidligere rolle de skal give slip på (rutiner og vaner, der skal aflæres)
2. Hvilke dele de skal fastholde
3. Hvad der skal tilegnes for at opnå succes i den nye lederrolle [5]

Transitionsprocessen opleves som en belastning, fordi den indebærer et kompetence- og identitetstab, hvilket ofte skaber et fortættet psykologisk drama af benægtelse, sorg og tilbagefald til velkendte rutiner og handlemønstre, særligt når lederen udsættes for pres i den nye lederrolle. Succesfulde transitioner fordrer, at lederen formår at give slip på færdigheder, prioriteringer og værdier, der ikke længere er hensigtsmæssige, og tilegne sig nye.

Charan, Drotter og Noel [3] beskriver en Leadership Pipeline-model med seks ledelsesniveauer og tilsvarende transitioner, hvilket passer godt til store multinationale virksomheder. Andre forfattere arbejder med tre [6] eller fire ledelsesniveauer [7], hvilket passer bedre til mindre virksomheder og virksomheder med fladere hierarki, som er fremherskende i en dansk kontekst, hvor det er de færreste virksomheder, der opererer med seks ledelsesniveauer. Leadership Pipeline-teorien er oversat til en offentlig dansk kontekst af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm [8]. Det er en selvstændig pointe i Leadership Pipeline-litteraturen, at den generiske typologi, som beskrevet nedenfor med fire niveauer, må tilpasses og udfoldes specifikt ind i den lokale organisatoriske kontekst.

Figur 1: Leadership Pipeline-model med fire transitioner



Transition 1: Fra individuel bidragyder til leder af medarbejdere

Bevægelsen fra individuel bidragyder til leder af medarbejdere udgør den første transition i Leadership Pipeline-modellen. Hvad enten man bliver forfremmet i egen organisation, eller man bliver ansat udefra, så er det første lederjob en markant rite-de-passage, hvor væsentlige fag-faglige færdigheder, prioriteringer og værdier skal slippes for at give plads til en ny lederfaglighed. Medarbejderrollen er kendetegnet ved, at man skaber succes gennem eget bidrag, hvilket trækker på fag-faglige professionelle kompetencer og færdigheder. Rekruttering til lederrollen baseres typisk på god performance i medarbejderrollen – god kvalitet til tiden, commitment og gode samarbejdsevner – hvilket rummer et paradoks ind i en Leadership Pipeline-tænkning, der netop fremhæver de markante forskelle mellem rollerne som individuel bidragyder og leder af medarbejdere. Det ses da også ofte, at højt præsterende specialister har svært ved at slippe rollen som selvstændig bidragyder til fordel for lederrollen [7].

Udfordringen i denne passage er både et færdighedsmæssigt, et prioriteringsmæssigt og ikke mindst et følelsesmæssigt skift "...from "doing" work to getting the work done through others" [3]

Når transitionen ikke lykkes ses et mønster, hvor personen formelt overgår fra medarbejder til leder af medarbejdere, men uden følelsesmæssigt at tage ledelsesrollen på sig. "Lederen" identificerer sig ikke med lederrollens lederfaglige værdier, men med medarbejderrollens fag-faglige værdier, hvilket foer eksempel gør det vanskeligt for lederen at hæve sig op og tage et organisatorisk perspektiv på ressource- og allokeringsproblematikker. Forfremmelsen giver heller ikke anledning til en anderledes prioritering af arbejdsopgaver – ledelsesopgaven tages blot ind som et "add on", der klares nødtørftigt med venstre hånd. Man kunne høre sådanne ledere sige: "Jeg foretrækker selvledende medarbejdere, så jeg kan få tid til at fordybe mig i det væsentlige". Lederen nærer stadig en dyb passion for fag-fagligheden og har måske svært ved at slippe de mest spændende og udfordrende faglige opgaver og uddelegere dem til andre. Man kunne også høre sådanne ledere sige: "hvis man vil have noget gjort ordentligt, så må man gøre det selv". En fuld transition fra specialist til leder af medarbejdere kan aflæses hos den enkelte leder som en oplevelse af at føle sig integreret og veltilpas i den nye lederrolle. Det kræver udvikling af nye ledelsesfærdigheder, en anderledes prioritering af tid og opgaver samt en følelsesmæssig identifikation med ledelsesrollen.

Transition 2: Fra leder af medarbejdere til ledere af ledere

I denne bevægelse er det største skift formentligt, at man nu bliver leder på fuld tid, hvilket står i modsætning til mange ledere af medarbejdere, der stadig har individuelt bidrag til driften som en del af deres opgaveportefølje. Det betyder, at lederen må løfte blikket og tage et mere helhedsorienteret strategisk perspektiv på forretningen, hvilket igen betyder, at det er essentielt, at lederen på dette niveau har gennemgået en værdimæssig integration med ledelsesrollen – det vil sige for-

står, oplever og identificerer sig selv som leder. På prioriteringssiden handler det således om at slippe driften og bruge tiden på strategisk arbejde samt coaching af egne ledere. Særligt Charan, Drotter og Noel [3] fremhæver coaching som en central kompetence hos ledere for ledere, fordi de har et stort ansvar for udvikling af første linjeledere – ”feeding the leadership pipeline”. Det handler om at have modet og blikket for at forfremme de medarbejdere, der har de rigtige potentialer til ledere, og her bliver det centralt, at lederens egne værdier, kompetencer og prioriteter er solidt rodfæstet i lederrollen. Charan, Drotter og Noel siger det på denne måde:

”Managers at Passage Two need to be able to identify value-based resistance to managerial work, which is a common reaction among first-line managers. They need to recognize that the software designer who would rather design software than manage others cannot be allowed to move up to leadership work.” (2001, p. 19) [3]

Endvidere fremhæves det, at ledere på niveau to må have modet til at hjælpe de ledere på niveau et, der ikke over tid formår at udvikle en glæde og et følelsesmæssigt engagement i lederrollen tilbage i en medarbejderrolle.

Transition 3: Fra ledere af ledere til funktionsleder

Opgaven på dette niveau er at skabe resultater gennem en sammensat funktion. Et eksempel herpå kunne være socialchefen i en kommune, der leder et komplekst ressortområde, hvor en række forskellige specialtområder skal koordineres og sammenkobles således, at der skabes den bedst mulige ressourceudnyttelse og kvalitet for borgeren. Funktionslederen må kunne mediere mellem forskellige interesser og perspektiver med relativ lethed – ikke sprænges af konfliktfyldte synspunkter, men kunne integrere funktionsstrategier med den overordnede forretningsmæssige eller politiske strategi. Funktionslederen har en central opgave i at få sin ledergruppe til at fungere som et team, der orienterer sig imod fælles overordnede mål og formår at tage hånd om følelsesmæssige konflikter og konkurrence om knappe ressourcer [9]. Dette kræver en vis ledelsesmæssig modenhed, det vil sige perspektivbevidsthed samt evnen til at forstå og regulere egne og andres følelsesmæssige forholdemåder ind i en strategisk kontekst. Endvidere kræves der, at funktionslederen evner at arbejde med en fremtidsrettet tænkning og et langt tidsperspektiv uden at miste insisterende fremdrift i dagligdagen.

Transition 4: Fra funktionsleder til topleder

Bevægelsen gennem den fjerde passage handler mere om værdier og ”mindset” end om færdigheder. I denne transition må funktionslederen genopfinde sig selv som topleder, der skaber resultater gennem en organisation. Toplederen må engagere sig i langsigtet visionær tænkning uden

at miste fokus på den løbende optimering af effektivitet og indtjening i forretningen. På dette niveau må lederen endegyldigt slippe "darlings" – produkter eller kunder, som har fået en særlig opmærksomhed – og hellige sig ansvaret for helheden. Det handler i særdeleshed om at udvikle prioriteter og værdier, der skaber grundlag for et helhedsorienteret blik på forretningen, hvilket implicerer et subtilt skift fra strategisk tænkning til visionær og global tænkning[3]. En færdighed, der må udvikles på dette niveau, er evnen til at kommunikere visionært og inspirerende til medarbejderstaben via forskellige kommunikationskanaler.

Behovet for horisontal fleksibilitet – dynamisk balancering af modsætninger

Leadership Pipeline-teorien skærper vores blik for nødvendigheden af fleksibel tilpasning af færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i vertikale skift mellem ledelsesniveauer. Til gengæld synes modellen at overse behovet for horisontal fleksibilitet i ledelse, det vil sige at forskellige personer, opgaver og organisationskulturer kræver løbende fleksibel tilpasning af ledelsesstil. I det følgende vil jeg foreslå, at Leadership Pipeline-modellens fokus på vertikal fleksibilitet med fordel kan udvides med et horisontalt perspektiv på fleksibilitet. I praksis er det vigtigt, at organisationer, der implementerer Leadership Pipeline-modellen, er opmærksomme på at undgå den faldgrube, at færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier defineres for snævert på hvert enkelt ledelsesniveau, således at der ikke levnes plads til en horisontal fleksibel tilpasning af ledelsesstil.

Behovet for, at ledere kan tilpasse deres ledelsesstil til forskellige situationer, personer og opgaver, har været kendt længe. En af de første til at fremsætte en såkaldt kontingensteori om ledelse var i 1967 Fred Fiedler [10], der beskriver effektiv ledelse som en situationsbestemt balancering mellem opgaveorientering og relationsorientering. Det samme grundlæggende princip om fleksibel ledelse gør sig gældende i Hersey & Blanchards [11] model for situationsbestemt ledelse tilpasset personen og opgavens karakteristika og i Daniel Golemans [12] argumentation for, at effektiv ledelse kræver en samling af ledelsesstile anvendt i den rigtige dosering på det rigtige tidspunkt.

Ud over forskelle i person- og opgavekarakteristika, som er afsættet for situationsbestemt ledelse, så rummer enhver organisation grundlæggende modsatrettede behov, som for eksempel behovene for innovation og effektivitet, der fremtræder som evige dilemmaer på ethvert ledelsesniveau. Forstået på den måde, at de ikke kan løses gennem anvendelse af én ledelsespraksis, men må ledes gennem en fleksibel situationstilpasset balancering af modsætninger. Lederen må hele tiden være på "krigsfod" med sig selv, som Ole Fogh Kirkeby [13]formulerer det, spændt ud mellem en række dilemmaer og paradokser. En af de første til at udvikle en forståelse af ledelse som balancering af paradokser var Quinn [14], der med begrebet tough love indfanger en integration af modsætningen mellem opgaveorientering og relationsorientering. Begrebet kan defineres som evnen til at balancere fokus på effektivitet med fokus på menneskelige hensyn.

Et nyere eksempel på paradokstilgangen til ledelse fra 2009 er Binney et al [4], der identificerer syv områder, hvor effektiv ledelse beskrives som en dynamisk balancering af paradokserne i hvert felt:

1. Forståelse – vær åben og undersøgende og træk på din erfaring
2. Retning – acceptér begrænsninger og forestil dig en bedre fremtid
3. Timing – vent tålmodig og accelerér udviklingen
4. Relationer – etabler tætte relationer og oprethold distance
5. Loyalitet – sæt dine egne behov forrest og tjen organisationen
6. Autoritet – giv slip og bevar kontrollen
7. Selvtillid – vis svaghed og vær stærk

Det er en pointe i paradokstilgangen til ledelse, at der ikke findes nogen simpel manual for god ledelse – at ledelse er en praksis, som bedst læres gennem deltagelse. Lad mig endnu engang bruge Jørgen Vig Knudstorps ord:

"Ledelse er en praksis, som man bedst lærer gennem mesterlære, hvor man er en mere erfaren leders lærling (at få føl). Man kan ikke læse sig til ledelse, men man kan inspireres af andres erfaringer og danne sig nogle begrebsapparater om ledelse, som man kan navigere ud fra. Det er et multidisciplinært felt, hvor man bygger oven på en fagspecifik kompetence."

Selv en beherskelse af samtlige kendte ledelsesteknikker og begrebsapparater om ledelse giver ikke nødvendigvis en kompetent leder, for nøglen til dette arbejde er at kunne blande alle dets aspekter i en dynamisk balance. Hvor svært det i praksis kan være, at mestre den dynamiske balancering af modsætninger, skrives om i nedenstående case, som er baseret på erfaringer fra denne forfatters konsulentpraksis:

Ulla er direktør for beskæftigelsesforvaltningen i en dansk kommune. "Mit ledelsesmantra er at skabe gode rammer for, at cheferne kan lykkes. Jeg skal ikke "bosse" dem på nogen måder, men coache og sparre med dem omkring, hvordan vi sammen når målene indenfor de strategiske pejlemærker, byrådet har sat".

I en 360 graders lederevaluering får Ulla følgende tilbagemelding fra en af cheferne (Jørgen): "Dine skåltaler om moderne ledelse mister fuldstændig troværdighed, når du pludselig tager en opgave fra mig, efter at jeg kommer ind på dit kontor for at drøfte de problemer, jeg var stødt på".

I refleksionerne over tilbagemeldingen siger Ulla: "Jamen, Jørgen (jeg kan jo godt se, at det er ham, der har svaret) kunne jo åbenlyst ikke løfte opgaven, så jeg måtte pille ham af – desværre".

Det interessante i casen er, at Ulla bliver fanget i en pendulering mellem yderpositioner af at give helt slip på opgaven og tage kontrollen helt tilbage. Den "empowerment" af Jørgen, som hun ønsker at praktisere, kræver en dynamisk balancering af paradokset "give slip og bevare kontrollen", som Ulla ikke mestrer i casen. Først giver hun helt slip på opgaven, hvilket bringer Jørgen ud på dybt vand. Dernæst da Jørgen beder om hjælp, bliver hun utryk og tager kontrollen helt tilbage. På den måde kommer hun til at udvise en dominerende og kontrollerende adfærd, som skaber usikkerhed og afhængighed. Ulla kommer altså gennem sine ledelseshandlinger til at stimulere den inkompetence, som hun ønsker at bryde, samtidig med, at hun stadfæster sin egen position som dygtigere og mægtigere end Jørgen.

Konklusion

I denne artikel har jeg beskrevet to aktuelle perspektiver på fleksibilitet i ledelse. Leadership Pipeline-teorien, der sætter fokus på behovet for vertikal fleksibilitet i skiftet mellem ledelsesroller på forskellige organisatoriske niveauer, og paradoksledelse, der sætter fokus på horisontal fleksibilitet, det vil sige behovet for situationstilpasset ledelse til skiftende personer, opgaver og organisationskulturer. Det blev foreslået, at de to perspektiver på fleksibel ledelse med fordel kan supplere hinanden, hvilket imødekommer én af de kritikker, der kan rejses mod Leadership Pipeline-teorien, for ensidigt at fokusere på fleksibilitet i vertikale transitioner og dermed risikere at overse nødvendigheden af fleksibilitet horisontalt i lederrollen på alle niveauer [15].

Antagelsen om fleksibel ledelse, forstået som effektiv tilpasning af ledelsesstil, metoder og tilgange til skiftende situationer og ledelsesopgaver således, at gruppens præstation fremmes, har potentielt store implikationer for lederrekruttering og lederudvikling. Hvis adfærden bag succesfuld ledelse ikke er stabil, men kræver tilpasning horisontalt til forskellige situationer og vertikalt til forskellige ledelsesniveauer, så skal vi måske hellere screene og udvælge ledertalenter for deres fleksibilitet og åbenhed for læring end for deres specifikke karakter- og adfærdstræk. Ligeledes kan det problematiseres, om lederudvikling bedst foregår ved at sende ledere på redskabsorienterede kompetencekurser adskilt fra den kontekst, hvor det lærte skal anvendes, eller om ledelse måske langt bedre læres ved mesterlære i egen organisation, som LEGO's administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp foreslår i citatet ovenfor.

Overvej: Er du en fleksibel leder?

Formår du at skifte gear mellem en dirigerende og en coachende ledelsesstil, alt efter hvad den aktuelle ledelsesopgave kalder på uden at miste autenticitet? Lykkedes du, i skiftet til dit første lederjob, med at slippe identitetsskabende færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i medarbejderrollen og tilegne dig nye i lederrollen?

Er dit lederideal en karismatisk superstar med tydelige træk og markant adfærd, der skiller vandene, eller er det en mindre iøjnefaldende type, som er klar i hovedet og burger "begge hænder"?

Mestrer du en dynamisk balancering af ledelsesparadokser som for eksempel "at give slip og bevare kontrollen"?

Noter/referencer

1. Kaiser, R.B. & Overfield, D.V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105-118.
2. Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 100–110.
3. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. Binney, G., Gerhard, W. & Williams, C. (2009) *Living leadership. A practical guide for ordinary heroes*. Harlow: Prentice Hall.
5. Freedman, A. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal*, 50, 131–151.
6. Kaiser, R.B. & Craig Bartholomew, S. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *The Psychologist-Manager Journal*, 14: 92-119.
7. Freedman, A. (2011). Some Implications of validation of the Leadership Pipeline concept: Guidelines for assisting managers-in-transition. *The Psychologist-Manager Journal*, 14: 140-159.
8. Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012). *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
9. Trillingsgaard, A. & Albæk, K. (2011) *Det møgbeskidte ledelsesteam*. I: C. Elmholdt & L. Tanggaard (red.). *Følelser i ledelse*. Aarhus: Forlaget Klim.
10. Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
11. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior – utilizing human resources* (3rd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
12. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. In: *Harvard Business Review*. March-April.
13. Kirkeby, O.F. (2004). *Det nye lederskab*. Børsens Forlag.
14. Quinn, R.E., Spreitzer, G.M., & Hart, S.L. (1992). Integrating the extremes: Crucial skills for managerial effectiveness. In S. Srivastva & R.E. Fry (Eds.). *Executive and organizational continuity*. San Francisco: Jossey-Bass.

15. Elmholdt, C. (2012): Leadership Pipeline – mere end blot et nyt modeord? Børsens ledelseshåndbøger.