

# Skab motivation, mening og overskud på bundlinjen med formålsdrevet ledelse

I denne artikel stilles der skarpt på, hvordan formålsdrevet ledelse er god til at håndtere de udfordringer, som verden i dag stiller organisationer og deres ledere overfor. Konceptet formålsdrevet ledelse afdækkes gennem en definition af formål og det formålsdrevne lederskab. Artiklen fokuserer på fordele ved den formålsdrevne organisation og ledelse og stiller skarpt på de egenskaber, der kendetegner den formålsdrevne leder. Artiklen kommer løbende med ideer til, hvordan denne ledelse kan anvendes i hverdagen.

**Torsten Conrad**  
chefkonsulent i LEAD – enter next level

## **Formålsdrevet ledelse som løsning på tidens udfordringer**

Udfordringen for nutidens ledere er at skulle lede i en kompleks og konstant omskiftelig verden, hvor strategier er under kontinuerlig forandring. Denne omskiftelighed bevirker, at beslutninger skal træffes med stort mod, og uden at vi nødvendigvis har den ønskede viden, som kan kvalificere beslutningen først.

Ofte oplever ledere, at de overvældes af hastige forandringer og en stigende kompleksitet. Forandringerne og kompleksiteten kan skabe usikkerhed og frygt i forhold til de vigtige og strategiske beslutninger, der skal træffes. Usikkerheden og frygten kan medføre, at mange virksomhedsledere øger kontrollen og styringsgrebet, fx ved at introducere flere eller nye KPI'er (Key Performance Indicators) og systemer, der øger dokumentationen. I virkeligheden kan disse tiltag forøge kompleksiteten og virke demotiverende for mange, da den øgede dokumentation kan opleves meningsløs, hvis disse aktiviteter ikke er koblet direkte på et formål. Frygten og usikkerheden kan også medføre passivitet og desillusion hos lederne og siden i organisationen, når der skal foretages afvejninger imellem modsatrettede og konkurrerende mål.

Uanset hvilken relevant ledelsestilgang, som vi vælger at læne os op ad, er den mangelfuld, hvis ikke lederne og organisationen er drevet af et formål. Der er brug for, at ledere er med til at skabe resiliente og motiverede medarbejdere. Dette kan formålsdrevet ledelse (Craig





& Snook, 2014). Formål kan hjælpe med at skabe svar og løsninger på talrige udfordringer, så der lettere kan findes veje at gå midt i det komplekse og måske uoverskuelige.

I stedet for at frygten og usikkerheden medfører en mere kontrollerende ledelsesstil, har flere organisationsledere med stor succes valgt at introducere og arbejde med formålsdrevet ledelse. Det er en forholdsvis ny og hurtigt-spredende ledelsestrend, som allerede af mange ledelsesforskere bliver peget på som nøglen til exceptionel performance i virksomhederne. Her er fokus ikke ensidigt rettet mod, hvad de ansatte gør, men i lige så høj grad mod, hvordan de ansatte gør deres arbejde, og hvorfor de ansatte er drevet af at gøre det, de gør.

Men hvad er egentligt et formål og formålsdrevet ledelse?

### Hvad er et formål?

Et formål kan defineres som et centralt mål eller livsmål, som livet eller organisationen organiseres ud fra. Det er centralt i den forstand, at det er det fremherskende i vores identitet og aktive virke. Det er det, som vi forstår os selv ud fra, som vi er følelsesmæssigt involveret i, og som er med til at bestemme, hvem vi er i egne og andres øjne. Formålet kommer til udtryk i de mål, vi skaber, den indsats, vi afsætter til opnåelse af disse mål, og de beslutninger, vi træffer, når vi konfronteres med konkurrerende muligheder (eller alternativer) for, hvordan vi skal allokere de begrænsede ressourcer såsom tid, økonomi og energi. Formålet motiverer os til at afsætte ressourcer i bestemte retninger og mod nogle særligt udvalgte mål (Kashdan & McKnight, 2009).

### Hvad er formålsdrevet ledelse?

Formålsdrevet ledelse er ledelse med et klart og tydeligt formål, som kan forøge og bevare medarbejderens engagement, motivation og selvstændige kvalitetsbevidste indsatser. Dette sker igennem skabelsen af sammenhæng mellem medarbejderens og organisationens formål, værdier og strategier.

**! En amerikansk undersøgelse viser, at 80 % af ledere tror på, at et tydeligt formål har stor betydning for organisationen og medarbejdernes trivsel og tilfredshed. Kun 20 % af de adspurgte ledere arbejder selv ud fra et tydeligt formål (HBR, 2015)**

Ét er at have et veldefineret formål for organisationen, men hvis ens medarbejdere og ledere skal samles og motiveres omkring dette formål, så kræver det en stærk formålsdrevet ledelse. Ledelse slår tonen an for organisationen. Hvis organisationen har tydelige, definerede mål og et klart formål, er der brug for en ledelse, som kan omsætte og tolke disse værdier til handlinger i organisationens afdelinger og teams. Formålet skal være tydeligt og virksomt på alle niveauer i organisationen.

### Fordele ved den formålsdrevne organisation

Formålsdrevet ledelse bliver af mange forskere og ledelsesguruer udråbt til en aktuell og reel mulighed for at kunne håndtere mange af de udfordringer, som den moderne verden i dag stiller virksomhederne overfor.

I 2011 viser John Kotter og James L. Heskett, hvordan formålsdrevne og værdiorienterede organisationer over en mere end 10-årig periode udkonkurrerer deres modparter med en faktor 12 målt på aktie- ➔

# FØLGENDE FEM EGENSKABER

karakteriserer den formålsdrevne leder:

**1 Formålslevende og formålssmittende**  
– Den formålsdrevne leder er selv så gennemsyret og målbevidst drevet af formål, at lederen motiverer den enkelte medarbejder til selv at arbejde formålsdrevet. Det vil sige, at medarbejderen ikke kun kan sætte ord på sit formål, men er blevet mødt med en tillid fra lederen, der giver medarbejderen mod til at udleve det i hverdagen.



**De formålsdrevne organisationer tjener flere penge og har mere engagerede, kreative og motiverede medarbejdere**

**2 Handlekraftig og handlekraftudløsende** – Den formålsdrevne leder er handlekraftig og træffer modige beslutninger. Den formålsdrevne leder udstikker en klar og tydelig horisont for formålet. Formålshorisonten sætter retningen og rammerne for udlevelsen af et givet formål, og selve afgrænsningen vil virke motiverende for den enkelte medarbejders handlekraft. Formålsdrevne ledere har lettere ved at sige nej, sortere i de mangfoldige valg og muligheder, og han har lettere ved at hyre de rigtige folk, da dette gøres i forhold til det tydelige formål.

**3 Engagementsopdagende** – Den formålsdrevne leder formår at opdage medarbejderens engagement og motivation i forhold til organisationens formål. Dette kan gøres ved at tale med de forskellige teams og medarbejdere omkring deres arbejdsopgaver – og aktivt lytte til, hvorledes de taler ind i dimensioner af organisationens formål. Lyt efter, hvad der engagerer dem og motiverer dem i forhold til formål og strategi – lyt efter det, som er deres særlige "drive". Målet er at understøtte arbejdsopgaverne i forhold til dette drive.



**Den formålsdrevne leder er:**

1. Formålslevende og formålssmittende
2. Handlekraftig og handlekraftudløsende
3. Engagementsopdagende
4. Styrkespottende
5. Kundelyttende

**4 Styrkespottende** – Den formålsdrevne leder er relationel og forsøger aktivt at opdage og arbejde med medarbejdernes styrker. Det er væsentligt, at der ikke blot søges efter "huller i osten", dvs. at finde og imødekomme evt. mangler i medarbejderes kompetencer. Medarbejdere skal gives muligheden for at bruge og udvikle disse styrker, så de kan videreudvikle deres særlige interesseområder og evner. Den gode leder er god til at identificere de individuelle styrker hos både ledere og medarbejdere, så de gør brug af deres evner, passion og drivkraft.

**5 Kundelyttende** – Den formålsdrevne leder er dybt interesseret i, hvad kunderne opdager og siger om organisationen – kender de jeres formål? Det er hos kunderne, at det udlevede formål opleves. Deres svar kan hjælpe lederen til at bestemme, hvorledes organisationen skal udvikles.

- ➔ priserne (Kotter & Herskett, 2011). Samme undersøgelse viser, at fraværet af det tydelige formål gør, at organisationers lederskab har langt sværere ved at motivere medarbejdere og ved at holde fast på succesfuld retning.

Michael Beer, Professor Emeritus på Harvard Business School, siger, at der er voksende evidens for og opmærksomhed på, at en organisations formål skal gå ud over værdien for aktieejerne. Det vil ikke koste virksomheden på bundlinjen – tværtimod

vil det fremme din virksomhed på alle parametre. De formålsdrevne organisationer tjener flere penge, har mere engagerede, kreative og motiverede medarbejdere, der har lettere ved at arbejde på tværs af organisatoriske grænser, og de har mere loyale kunder. De er endda mere innovative og bedre til at navigere i forandringsstider (HBR, 2015).

## Konklusion

Formålsdrevet ledelse kan med stor sandsynlighed hjælpe med at håndtere de ofte paradoksale, modsatte og uklare forhold, som ledere i dag skal orientere sig i og i forhold til, da formålet og selve meningen bliver pejlemærket at orientere sig mod. Der er rigtig store, både menneskelige og økonomiske, gevinster ved den formålsdrevne organisation og den formålsdrevne ledelse. I nærværende artikel er der givet bud på karaktertræk hos den formålsdrevne leder, og hvorledes der kan bedrives formålsdrevet ledelse i praksis. ➔

## Litteratur:

- Craig, N. & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact, Harvard Business Review.
- HBR (2015). The case study for purpose, Harvard Business Review analytic services.
- Kashdan, T. & McKnight, P. (2009). Origins of Purpose in Life: Refining our Understanding of a Life Well Lived, Psychological Topics 18 (2009), 2, 303-316.
- Kotter, J. & Herskett, J. (2011): Corporate Culture and Performance, The free press.