

HRM i faglige ledelsesmiljøer

Jette Sønderskov Christensen, partner i Exekver (jsc@exekver.dk) og Torben Andersen, Institutleder, ph.d. Syddansk Universitet, Campus Slagelse (toa@sdu.dk).

1. Introduktion

Vores idé med denne artikel, er at give de efterhånden mange fagprofessionelle ledere der er i Danmark et værktøj til langt bedre at udnytte det potentiale og den energi, der findes inde i mange af deres organisationer og virksomheder. Energien går desværre ofte til spilde, netop fordi det ledelsesmæssige fokus er mere eller mindre fraværende, eller fordi der faktisk ikke er nogen i organisationen, der tager ansvaret for at få rettet denne energi over mod det at skabe resultater. Vi benytter os altså af den velkendte tese, som den kendes fra mange ledelsesbøger om "det uudnyttede potentiale". Men vi mener faktisk, at det netop er situationen i mange fagprofessionelt ledede sammenhænge. Meget erfaring har vist, at når man spørger medarbejdere om hvor meget af deres potentiale de folder ud i jobbet, så er de ikke i nærheden af det maksimale. Meget forbliver uudnyttet, eller uforholdsmæssigt mange kræfter bruges på formål, som ikke fremmer organisationens succes, eller måske ligefrem anvendes på aktiviteter, der hæmmer organisationens succes. Ledelse af den menneskelige organisation handler om at tage ledelse af denne energi og bevidst arbejde på at omsætte den til en fordel for organisationen.

Termen "fagprofessionel leder" har vi valgt, fordi langt de fleste af os ledere, i såvel private som offentlige virksomheder, er sprunget ud som ledere qua vores faglige ekspertise. Vi nærer en ægte interesse for vores fag og glædes af at beskæftige os med det. Vores faglighed – uanset om vi er jurister, sygeplejersker, ingeniører, læger, pædagoger eller socialrådgivere – er en væsentlig del af vores identitet. Og vi dyrker vores faglighed med stor ildhu.

Den fagprofessionelle baggrund kan imidlertid være en hæmsko for vores lederskab. Vi kan synes, at det er dybt uprofessionelt at beskæftige sig med andet end de faglige ting, og vi har måske vanskeligt ved at gå til ledelsesopgaven, da den af kolleger vil blive folket som overfladisk og måske ligefrem unødvendig. Vi er desuden typisk styret af vores egne faglige standarder. Vi oplever store dilemmaer, når vi bliver bedt om at tage ansvaret for udførelsen af opgaver, som er under vores egen norm for faglig standard – også selv om brugeren eller kunden er tilfreds med en lavere standard. Vi har således risiko for at udvikle fortolkningsrammer, der ikke harmonerer med kunden, borgeren eller brugerens egentlige ønsker eller med de midler, der nu engang er til rådighed for at løse opgaven. Og så har vi svært ved at praktisere noget, vi ikke føler os som verdensmestre i. Vi oplever, at det er utrygt at bevæge os ud i noget nyt, som ligger uden for vores eget ekspertisefelt.

Vores faglighed er, og vil altid være, en væsentlig forudsætning for vores lederskab, men den kan altså også være den aller største forhindring for udførelsen af god ledelse. Der skal nemlig mere til, for at kunne udfylde lederrollen i dag med succes. Vi skal vide noget om ledelse og beherske en række ledelsesværktøjer. Desuden skal vi øve os i at bruge vores faglighed på en anden måde, end når vi er i specialistrollen. Som ledere er det vores fornemmeste opgave, at bringe vores faglighed i spil til gavn for organisationen. Men det kræver, at vi bevæger os ud af "comfortzonen", og gør noget andet end det vi

plejer. Så her udfordres vores behov for den tryghed, vi finder i vores egen ekspertise. Det vil måske afholde nogle fra at ændre ret meget på måden at agere på, på trods af at titlen er ændret fra specialist til leder.

2. Ledelsescockpittet

Vi har valgt at tage afsæt i et perspektiv på ledelsesopgaven, som inddeler ledelsesarbejdet i fire overordnede arbejdsområder: At styre ansvarsområdet; at gøre arbejdet; skabe fremtiden og vinde medarbejderne (som illustreret i figur 1 nedenfor).

Styre ansvarsområdet <ul style="list-style-type: none">• Budgetter og rammer• Mål og prioritering• Kontrol og opfølgning• Planlægning	Skabe fremtiden <ul style="list-style-type: none">• Vise retning – Vision/strategi• Etablere værdigrundlag• Gøre strategien operationel• Udvikle organisationen
Gøre arbejdet <ul style="list-style-type: none">• Problemløsning• Operationelt fokus• Faglig ekspert• Indgå i opgaveløsningen	Vinde medarbejderne/personaleledelse <ul style="list-style-type: none">• Spotte og udvikle potentialer• Sikre motivation og trivsel• Optimere ressourcerne• Fastholde og tiltrække

Figur 1: Ledelsescockpittet

Kilde: Andersen (2007), side 92.

Ledelsescockpittet er en metafor der skal illustrere, at man skal være bevidst om hvilke instrumenter der er til rådighed; at der skal holdes øje med dem når man er ”i luften”, og at der således kan styres udenom problemer, hvis de opdages i tide. Den fagprofessionelle leder skal altså overordnet set blive skarp på, hvad der mere præcist kendetegner en succesfuld flyvetur, og udfordringen bliver at holde fokus på alle fire instrumenter på en gang, og at rette op hvis man ikke holder flyvehøjden eller kommer ud af kurs. Med andre ord: Ledelse kan være en vanskelig balanceakt for en fagprofessionel.

Gøre arbejdet

På grund af den fagprofessionelle leders opdragelse og præferencer, vil det ”at gøre arbejdet” og udøve sin faglighed i ekspertrollen, ligge dennes hjerte meget nært. At gøre arbejdet vil egentlig være det personen

naturligt falder tilbage på, hvis vedkommende er usikker i nogle af de andre ledelsesfelter – der er således ikke de store ledelsesudfordringer her. Opgaverne der ligger i dette felt omfatter de faglige opgaver, som lederen selv kan tage på sig af at løse, eller bruger sin ekspertise til at løse. Der er fokus på opgaveløsningen og deltagelse i produktionen.

Mange fagprofessionelle ledere føler sig desværre også fanget i den fælde, at de enten besidder nogle specialkompetencer eller et overblik, som ingen andre i afdelingen har, og som er nødvendige for at kunne løse opgaverne. Derved bliver de ofte en flaskehals i afdelingen. Det er således meget tydeligt, hvad det er organisationen mister, hvis ikke lederen bidrager med sit overblik eller specialkompetencer i opgaveløsningen. Opgaverne vil blive løst med ringere kvalitet og med flere fejl, og det vil være mindre koordineret med det som foregår i resten af organisationen. Sandsynligheden for at opgaverne må "om igen" stiger. Med andre ord, afdelingens effektivitet vil falde, og det vil i løbet af meget kort tid ramme virksomhedens bundlinje.

Styre sit ansvarsområde

At styre sit ansvarsområde – managementfeltet – er der hvor opgaverne bl.a. omfatter budgetlægning, økonomiopfølgning, prognosearbejde. Det er meget konkrete ledelsesopgaver. Opgaver, der desuden er nødvendige, og ofte er et eksplicit krav til ledere i de fleste organisationer, hvor faste rutiner og processer holder lederen fast på at udføre opgaverne. Denne styring og opfølgning er med til at skabe overblik, og dermed med til at skabe tryghed og klare rammer, som de fagprofessionelle ofte gerne vil leve under. Det er ligeledes meget tydeligt, hvis den enkelte leder ikke leverer, ikke laver disse opgaver eller løser dem godt nok, så kan det få store konsekvenser for virksomheden eller organisationen. Set i det lys er opgaveudførelsen vigtig, selvom det måske er lidt halvkedelige ting – set med faglige øjne - der skal laves. Eksempel: Bliver der ikke afgivet data til budgetprognosen i rette tid, forsinkes denne for hele virksomheden, hvilket kan gøre at man eller ikke tør ansætte gode nye medarbejdere, da overblikket over økonomien ikke er til stede. Der kan også være fejl i indberetningerne, så virksomhedens evne til at forudsige sin økonomi forringes. Det kommer måske til at se mere positivt eller negativt ud, hvilket kan medføre ubehagelige genopretninger sidenhen. Der vil endelig blive bundet flere ressourcer end nødvendigt i at drive de understøttende administrative processer, og det koster på bundlinjen.

Skabe fremtiden

Det øverste højre felt – at skabe fremtiden – er især der hvor lederen skal udfolde leadership. Hvor såvel værdigrundlag og visioner skabes, strategierne lægges og "omsættes" sammen med medarbejderne. Her har den fagprofessionelle det faglige udsyn, men man føler sig måske ikke i samme grad kompetent i at arbejde i det følelsesmæssige univers. Det at kunne begive sig ud i mere usikre domæner, hvor grundlaget måske mere er baseret på tro og ikke så meget på analytisk-faglige ting.

Det er også på dette område, at opgaver der retter sig mod gennemførelse og hjemtagelse af gevinster af mere konkrete forandringstiltag hører til. Det kan fx være det ledelsesmæssige arbejde med at skabe en dokumentationskultur i arbejdet på en social institution. Hvis lovgivningen kræver, at der udarbejdes skriftlige handleplaner for brugerne på institutionen, men medarbejderne har svært ved at se meningen med arbejdet - og det derfor ikke bliver gjort i særligt stort omfang - så er det lederens opgave at skabe mening for medarbejderne i den måde, som opgaven skal udføres på for at være udført korrekt. Det kan fx være at sikre brugernes retssikkerhed og kunne dokumentere, at det stykke pædagogiske arbejde, der ydes

overfor brugerne, har en gavnlig effekt og gør brugerne i stand til bedre at klare sig selv. Denne mening skabes gennem dialogen med medarbejderne og ikke alene ved at kontrollere og følge op.

Vinde medarbejderne/Personaleledelse

Det sidste felt – at vinde medarbejderne eller personaleledelse – handler om at kunne motivere og "enable" den enkelte medarbejder såvel som hele medarbejderstaben. Således at kompetencerne matcher de krav, der stilles til at kunne udføre opgaverne. Udvikling af medarbejderstaben handler både om rekruttering, om at afvikle, som om at udvikle medarbejderne fagligt og personligt. I mange medarbejders øjne foregår kompetenceudvikling på et kursus, men i virkeligheden sker størstedelen af kompetenceudviklingen, mens vi løser vores opgaver i dagligdagen i langt de fleste virksomheder. Medarbejderne lærer af at skulle løse opgaver de ikke har prøvet før, og de lærer af hinanden. Som fagprofessionel leder er det netop i forhold til medarbejdernes kompetenceudvikling, man med stor fordel for virksomheden kan sætte sin faglighed i spil. Man skal være sparringspartner for medarbejderne, ved at give dem feed-back på de problemstillinger de støder på i opgaveløsningen, så de selv bliver i stand til at løse opgaven, frem for at man som leder tager over og løser det selv. Men det kræver, at man som leder har tid, og at lederen er tilgængelig når udfordringerne opstår. I nogle organisationer kalder man det for "nærværende ledelse". Så det fordrer, at lederen kan afse tid til at være nærværende over for medarbejderne, og ikke er bundet af opgaver i det faglige eller det administrative felt.

Endvidere går opgaverne i dette felt ud på at fremme medarbejdernes engagement og motivation. Medarbejdere producerer langt mere end når de er demotiverede og uengagerede. Så her bør lederen gøre sit arbejde ordentligt, det har det stor betydning for organisationens bundlinje. Mennesker har forskellige motivationsdrivere, men nogle gange kommer man til at gå ud fra at andre motiveres af det samme som en selv. Fagprofessionel ledere vil have en tendens til at være drevet af at blive stillet over for fagligt spændende opgaver – uden at det nødvendigvis altid er reglen. Man er drevet af nye udfordrende opgaver, og de oplevelser som opgaverne giver ved at man bliver dygtigere og flytter sig rent fagligt. Andre kan fx være drevet af at udveksle tanker og ideer og skabe noget sammen med andre mennesker.

I dette felt ligger også opgaven med at udvikle og fastholde et sundt psykisk arbejdsmiljø, hvor eventuelle konflikter mellem medarbejdere ikke får lov til at eskalere. De bliver spottet hurtigt og løst i tide, og hvor man har øje for, hvis medarbejdere mistrives.

3. På tværs af de fire ledelsesopgaver

Sammenholdes Ledelsescockpittet med den klassiske ledelsesteori, kan man se at venstresiden i modellen især trækker på de kompetencer, der er knyttet til managementelementet i ledelse, som bl.a. er karakteriseret ved systematisk planlægning, budgettering, bemanding, organisering og kontrol. Højresiden lægger vægt på leadershipelementet i ledelse, som især adresserer det at udvikle og forankre strategier, kommunikation og at sikre medarbejdermotivation og engagement (se også Høpner mfl. 2007).

Som det har fremgået mere eller mindre direkte igennem vores artikel, så er vi af den opfattelse, at det er uhyre vigtigt at skabe balance mellem de fire felter i ledelsesarbejdet. Tidligere erfaringer har således vist, at der kan være klare gevinster at hente ved at omfordele ledelsesopmærksomheden og -kapaciteten, således at der anvendes relativt mere ledelsestid på opgaver i højre side af ledelsescockpittet.

Eksempel: Tidsforbrug på ledelsesopgaver inden for de fire områder

På et seminar bliver en ledergruppe, bestående af en chef og fem afdelingsledere i en enhed med ca. 100 medarbejdere, bedt om at opgøre deres tidsanvendelse de seneste tre måneder, sorteret efter de fire felter i Ledelsescockpittet. Opgørelsen viser, at til sammen anvender ledelsesgruppen 40 % af sin tid på at styre og 20 % på opgaver i hvert af de øvrige felter.

Gruppen bliver overrasket over, at så stor en andel af deres tid er knyttet til styring og finder frem til, at ved at få systematiseret styringsprocesserne, kan den halvere sin tidsanvendelse på opgaver i dette felt og samtidig løse styringsopgaverne med mindst samme kvalitet. De frigjorte ressourcer skal især anvendes til at lære fra sig og støtte medarbejderne i at blive mere kompetente til at udføre opgaverne.

Herved kan organisationens produktivitet øges, fordi der vil blive færre fejl i opgaveløsningen og mindre stop i produktionen, fordi man tidligere ventede på ledelsens ekspertiseinput før opgaverne kunne gøres færdige.

I mange virksomheder og organisationer er kulturen ofte kendetegnet ved, at det er de konkrete og daglige opgaver, der fylder meget. Opgaverne er meget ofte placeret i de to managementfelter til venstre, hvor værdien af ledernes arbejdsindsats også tit bliver målt. Det kan skyldes alle de mange krav omgivelserne efterhånden stiller til de enkelte enheder, og dermed er de medvirkende til at fastholde lederen i en bestemt rolle - hvor ledelse af den menneskelige organisation har svære vilkår. Omgivelserne forventer, at lederen har styr på sin organisation, er inde i mange faglige detaljer, og at lederen fx deltager i møder hvor faglige problemstillinger drøftes. Dette sker desværre ofte på bekostning af ledelsesarbejde, der handler om individuel og kollektiv udvikling.

I højre side af modellen har vi leadershipfelterne, og de rummer derimod mange af de forsømte opgaver i organisationer. Det kan være de meget praktiske ting som MUS-samtaler, som ikke holdes lige regelmæssigt, eller andre opgaver med at oversætte og formidle strategien til konkret handling. Man kan tale om en managementkultur i sådanne organisationer, hvor det er opnåelse af mål og resultater via styring og kontrol, der prioriteres, og som ledere først og fremmest måles på. I organisationer, hvor ledelsesarbejdet er koncentreret i højresiden af ledelsescockpittet, kan man tale om en leadershipkultur med en ledelsedagsordenen præget af at sætte retning via visioner, dialog, medarbejderinvolvering, alignment, motivation, anerkendelse og sparring.

Vi advokerer således ikke for enten mere management eller leadership, eller at det ene er eller mere vigtigt end det andet. Men vi argumenterer for, at det for mange fagprofessionelle ikke falder naturligt at arbejde i leadershipfeltet. Det er et problem fordi der skal være en balance mellem de to sider af ledelsesrollen, således at der såvel på virksomhedsniveau som hos den enkelte leder. Med andre ord forståelsen af egen rolle, rollens indflydelse på organisationen og den værdi rollen skal bidrage med til bundlinjen skal være afstemt, ligesom lederens værktøjskasse i forhold til at udøve rollen.

4. Hvilken forskel gør tid til leadership?

I jagten på mere effektivitet og kvalitet har BPR, LEAN, Balanced Scorecard, og arbejdsgangsanalyser i det hele taget været standardsvaret. Arbejdsgangene er efter alt at dømme blevet effektiviseret rigtigt mange

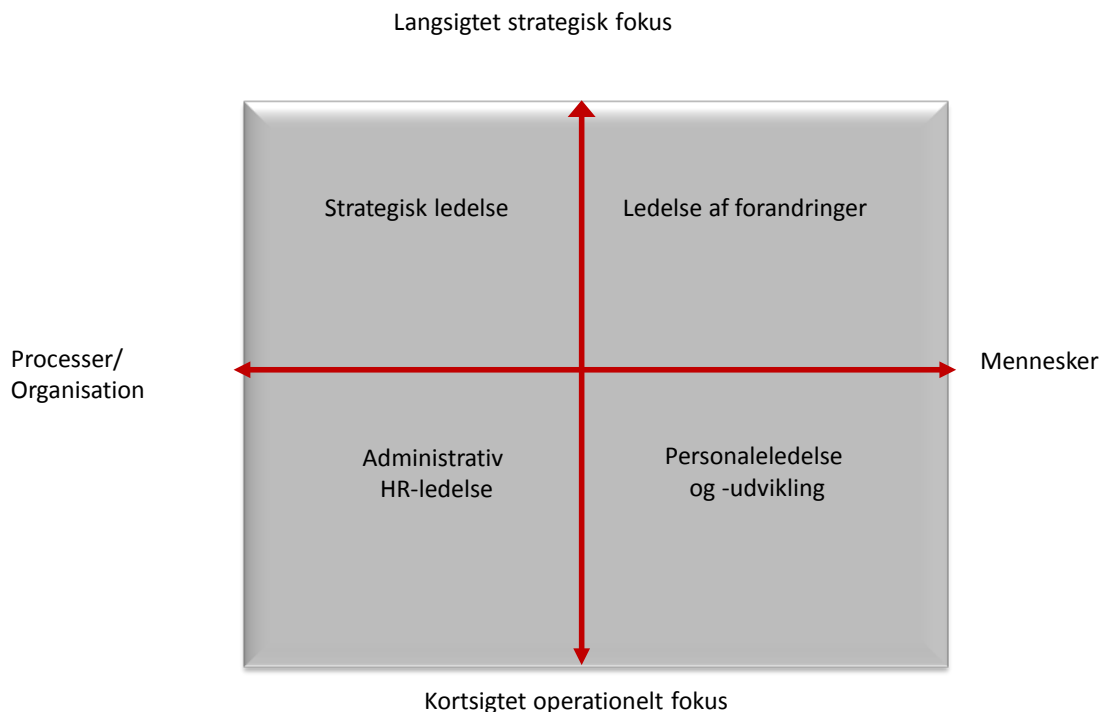
steder i danske virksomheder og organisationer, og det har været via de velkendte værktøjer. Det er i dag mange steder oplevelsen, at man er ved at være nået til et punkt, hvor der ikke længere kan hentes helt store gevinster ved at "stramme skruen yderligere". I stedet vil det være relevant at se nærmere på hvad det er for en værdi ledelse tilfører organisationen og de opgaver, der løses i organisationen. I indledningen i denne artikel har vi påstået, at der er et betydeligt potentiale i virksomheder og organisationer - ofte uudnyttede ressourcer, som kan bringes i spil, hvis man som leder kan balancere managementrollen og leadershiprollen, og hvis man ellers har sin værktøjskasse i orden i begge ledelsesdimensioner. Det gælder ikke mindst for fagprofessionelle ledere.

Som nævnt ovenfor kan det være vanskeligt at få øje på den direkte forbindelse mellem bundlinjen og det at bruge mere ledelsestid på opgaverne, der hører ind under leadershiprollen. Hvis sammenhængen var så åbenlys, var der formentlig mange flere organisationer, der mere bevidst arbejdede med at skabe denne forbindelse.

For det første fremmer leadership – når det udøves professionelt - organisationens evne til at eksekvere sin forretningsstrategi, og udleve den mission, som organisationen nu en gang er sat i verden for. Dels bidrager professionelt leadership til at fremme organisationens evne til at gennemføre forandringer hurtigt og effektivt. For det andet bidrager leadership til at fremme medarbejderloyaliteten, trivslen og til at sikre at organisationen har de rette kompetencer til at løse sine opgaver, og derved maksimere udnyttelsen af de menneskelige ressourcer. En afledt effekt af godt leadership er effektive personaleadministrative processer, således at man kan minimere omfanget af ressourcer, der bindes i disse støtteprocesser. Det anslås, at omkring 80 % af HR-arbejdet i amerikanske virksomheder udføres af linjelederne. Den resterende andel på 20 % udføres af HR-funktionen (se Ulrich 1997, s. 33). Med de traditioner vi har for linjelederes deltagelse i HR-arbejdet er tallet næppe mindre i Danmark (se Cranet 2008).

Fagprofessionelle linjelederes personalearbejde og HR-funktionens aktiviteter er bundet sammen i en række processer, som ofte går på tværs af organisationen. Fælles for disse processer, som vi har benævnt HR-processerne, er, at de for en stor dels vedkommende er rettet mod medarbejderne. Det kan være mere rutineprægede ting, som den månedlige lønudbetaling, hvor linjeledere næppe er involveret ret meget, med mindre lønnen skal ændres. Det er primært lønkontoret eller økonomifunktionen, der står for de månedlige aktiviteter i denne proces. Eller der kan være en proces, der retter sig mod at planlægge kompetenceudviklingen af medarbejderne i organisationen, hvor linjelederne fx bidrager med overordnet kompetenceplanlægning for enheden, MUS-samtaler og -referater samt udarbejdelse af kompetenceudviklingsplaner for den enkelte medarbejder. I denne proces er det overvejende linjelederne, der udfører aktiviteterne. Der er fx også en proces, som løber hver gang der skal rekrutteres en ny medarbejder. Elementerne i denne proces foregår typisk i et tæt samspil mellem HR-funktionen og linjelederen.

Samarbejdet mellem HR-funktionen og linjeledelsen er som nævnt beskrevet i den velkendte model af Dave Ulrich helt tilbage i 1997. Modellen forklarer både de roller man bør indtage og de bidrag, linjelederne skal yde i den daglige drift (og de bidrag de yder i det strategiske perspektiv). Endvidere skelner modellen mellem de bidrag, der er rettet direkte mod medarbejderne, og de der har et mere organisatorisk sigte. Vi har, i egen oversættelse, skitseret den nedenfor.



Figur 2: Dave Ulrichs fire HR-roller

Kilde: Ulrich (1997), egne oversættelse.

I modellen inddrages linjeledernes arbejde med personalet i to dimensioner: Den vertikale tidsdimension, og den horisontale dimension, hvor det er graden af processer henholdsvis mennesker man arbejder med. De fire områder, hvor det fælles ledelsesarbejde foregår, omfatter følgende ledelsesrum:

Strategisk ledelse, der handler om at understøtte sammenhængskraften i organisationen, således at man er i stand til at realisere de strategiske mål eller intentioner, der er formuleret i strategien. Når retningen og målene er sat, skal organisationen være mest muligt sammenhængende, således at alle i organisationen arbejder i samme retning. I dette felt ligger de opgaver, der fx knytter sig til at arbejde med at oversætte den overordnede strategi for organisationen til mere konkrete mål for den afdeling, man er leder af.

Ledelse af forandringsprocesser går ud på at lede og understøtte mere konkrete forandringstiltag og indsatser, der er rettet mod løbende forbedring af arbejdsprocesser mv. Det kan fx være implementering af nye arbejdsgange eller it-systemer i organisationen og sikre, at de kommer til at fungere optimalt. Men det kan også omhandle implementeringen af strategiske tiltag.

Personaleledelse og -udvikling er her forstået som det at være tæt på medarbejderne. Det kan være i form af faglig sparring, så de udvikler deres faglige kapacitet med opgaverne. Det kan også være det at fornemme arbejdsklimaet og bidrage til at få løst eventuelle uenigheder medarbejderne imellem før uenighederne eskaleres til egentlige konflikter. Fx ved at give dem anerkendelse og feed-back på deres indsats, så de føler sig hørt, set og forstået.

Administrativ HR-ledelse handler bl.a. om opfølgningen på personalemæssige nøgletal, indberetning af sygefravær mv., så man selv dels har det nødvendige overblik til at kunne udøve den daglige personaleledelse. Dels bidrager til at skabe det overblik, som man centralt fra i virksomheden har brug for. Det handler endvidere om at man som leder er skarp på det ansvar, opgaver og beføjelser man har som linjeleder i de tværgående processer, således at de tværgående processer kan drives med færrest mulige ressourcer.

5. Udfordringerne ved strategisk ledelse

Strategisk ledelse bliver meget ofte sidestillet med det at udarbejde en plan på baggrund af en eller flere analyser, for på den baggrund at træffe en række beslutninger om organisationens fremtidige positionering. Der findes mange forskellige analyse- og beslutningsværktøjer, som understøtter denne del af strategiarbejdet, se fx Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne 2007), Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) samt den lidt ældre Five Forces (Porter 1985), som alle bruges den dag i dag. Faren er dog at et sådan analysearbejde kan bestyrke den opfattelse, at strategisk ledelse er skrivebordsarbejde, der primært fører frem til en række formelle beslutninger på baggrund af et dokument, der sammenfatter analyseresultaterne. Dette dokument bliver typisk forankret på det politiske niveau i offentlige organisationer eller i bestyrelsen i en privatvirksomhed og afspejler således de forventninger, som denne kreds har til organisationen. Og her slutter så det strategiske ledelsesarbejde desværre ofte.

Eksempel: En klassisk strategiproces

På et tidspunkt hvor indtjeningen i rådgiverbranchen var under hårdt pres, indså en af de førende rådgivende ingeniørvirksomheder med en stærk fagprofessionel ledelseskultur, at man var nødt til at lægge strategien om, hvis virksomheden fortsat skulle holde fod under eget bord. Derfor igangsatte man et omfattende stykke strategisk analysearbejde, og der blev booket hyppige ekstra – og meget lange – møder i direktionen, hvor man drøftede resultaterne af de strategiske analyser. Dette arbejde pågik over et års tid, uden ret mange andre i organisationen var involveret, og det mandede til sidst ud i et strategidokument, der blev godkendt i bestyrelsen. Herefter drog den administrerende direktør på roadshow rundt til alle de lokale kontorer og fortalte om strategien. Endvidere blev der holdt en 3-timers workshop for linjelederne i organisationen med besked om, at nu skulle de gå ud og implementere strategien.

Ovennævnte eksempel er ifølge vores vurdering ofte dækkende for, hvor hvordan strategisk ledelse praktiseres i større danske virksomheder og organisationer. Men udarbejdelsen af strategiplanen er blot én enkelt opgave i det at bedrive strategisk ledelse. Det helt centrale i strategisk ledelse, og det der omsætter strategiplanen til værdi for organisationer, er i virkeligheden, at der tages lederskab på den proces, der udvikler og understøtter medarbejdernes adfærd. Således at adfærden som helhed i organisationen kommer til at stemme overens med de strategiske intentioner. Hvis ikke man som linjeleder og personaleansvarlig tager denne ledelsesopgave på sig, er strategiplanen i virkeligheden meget lidt værd.

At der fortsat blandt organisationsfolk sættes lighedstegn mellem strategisk ledelse og det at lægge strategien, bekræftes bl.a. af en artikel i Berlingske Tidende den 25. juni 2010 med overskriften: "Mellemledere forhindres i strategisk ledelse". Artiklen refererer til DIs årlige lederundersøgelse, samt en undersøgelse fra Ingeniørforeningen, IDA. Heraf fremgår det, at strategisk ledelse forstås som bidrag til at formulere den fremadrettede plan for virksomheden. Endvidere ses strategisk ledelse, og det at bruge energi på personale, ofte som modstillinger. Pointen er imidlertid, at strategien kun i begrænset omfang afspejler det der virkelig kommer til at foregå, fordi enhver medarbejder i virksomheden eller organisationen via sit handlemønster er med til at afgøre, hvorvidt de strategiske intentioner bliver realiseret. Så det er i virkeligheden medarbejderne og deres ageren, der er det kritiske punkt for om strategien bliver virkeliggjort.

Eksempel: Medarbejdernes adfærd er afgørende for strategiens succes

Topledelsen i et byggemarked beslutter sig for en strategi, der sigter på at indtage den position i markedet, som gør at man bliver oplevet som den mest servicemindedede virksomhed sammenlignet med konkurrenterne. Det skal være let at få fat i en medarbejder, og kunderne skal rådgives korrekt. Beslutningen er baseret på en analyse der viser, at det kan bidrage til at optimere indtjeningen. Det kræver dog en adfærdsændring hos en del af medarbejderne, hvor størstedelen oprindeligt har en håndværksmæssig uddannelse. Men hvis ikke mellem lederne med ansvar for personalet bidrager med at præcisere, hvad det er for en adfærd man ønsker at kunderne skal mødes med, og understøtter medarbejderne i at møde kunderne på denne måde, vil der formentlig ikke ske nogen synlig ændringer. Det kræver mere af lederne end at gå foran med et godt eksempel. Det vil for mange medarbejdere i den konkrete organisation opleves grænseoverskridende, at de skal afbryde deres arbejde med at sætte varer på hylderne, når en kunde går forbi dem i butikken, vende sig om for at spørge: "Er der noget jeg kan hjælpe med?" Formentlig skal lederen ind og arbejde med medarbejdernes grundlæggende billede af virksomheden, og hvad der er virksomhedens egentlige hovedopgave. Som en af medarbejderne udtrykker det: "Er man en materialegård for de lokale håndværkere eller er man en legetøjsbutik for velhavende sommerhusejere?"

Uanset om forandringer i organisationer anskues som en kontinuerlig proces, eller som en afgrænset bevægelse fra A til B, er det afgørende at forandringsforløb ledes. Der er sandsynligvis ingen virksomheder i dag, der kun har én enkelt forandringsproces kørende. Så lederskabet af forandringsprocessen indeholder også opgaven med at samordne og koordinere de forskellige forandringsinitiativer der foregår samtidig, således at forandringerne opleves som sammenhængende og koordinerede i et medarbejderperspektiv. Strategisk ledelse handler således også om at planlægge, styre og lede den proces, der skaber gennemsækelighed, overblik og et fælles billede blandt medarbejderne i deres del af organisationen. Endelig er timing et vigtigt aspekt af strategisk ledelse. Det kræver, at man har god føling med hvad der foregår i ens del af organisationen, for netop at kunne intervenere på de rette tidspunkter og bidrage til overblikket og gennemsækeligheden, eller for at få retableret retningen, hvis organisationen kommer ud af kurs.

6. Udfordringer ved ledelse af forandringer

Snitfladen mellem strategisk ledelse og ledelse af forandringsprocesser er hårfin, men i forbindelse med strategisk ledelse har lederen et organisatorisk fokus, hvor det handler om at skabe sig et overblik. Et overblik over den fælles strategis betydning for mål og retning for egen del af organisationen, og individuel forståelse af sammenhængen og koblinger til det, der i øvrigt foregår i organisationen. Lederen skal have overblik over sin egen rolle (og andres roller) i forandringsprocessen.

I forandringsprocessen har lederen mere fokus på medarbejderne, og med sin strategiske ledelse i rygsækken interagerer han eller hun med medarbejderne for at gennemføre forandringerne. Det kan både være det at gå foran og vise vejen som rollemodel, at formidle overblik og retning samt den løbende dialog og refleksion sammen med medarbejderne. Dette for at skabe fælles forståelse for mål og retning, og hvad det indebærer for den måde, som opgaverne udføres på. Eller hvis man abonnerer på forandring i den mere klassiske forstand, handler det om at håndtere modstanden mod forandringerne. Men uanset om

lederen praktiserer den klassiske tilgang, eller den mere procesorienterede, som tager afsæt i en opfattelse af forandringer som et konstant grundvilkår, samtidig med at organisationens hovedopgaver skal løses, så handler ledelsesopgaven her om at understøtte, at medarbejderne lykkes med den planlagte forandring materialiserer sig og målsætningerne nås.

7. Udfordringer ved personaleledelse

Det, der driver medarbejderne til at yde deres bedste, er deres passion for arbejdet - hvad enten det er produktet, kunderne, slutbrugerne, perfektionering af måden der arbejdes på eller teamånden på arbejdspladsen. Når man føler en passion for sit arbejde, så giver det også mening for den enkelte, uanset om vedkommende er ingeniør, som tegner motorvejsbroer, eller er SOSU-assistent, som yder praktisk hjælp til ældre. Medarbejderen vil have et meningsfuldt arbejde. Så en vigtig forudsætning for succesfuld strategiimplementering er, at lederen får et overblik over hvad det egentlig er, der driver den enkelte medarbejder. Hvad er det der giver arbejdslivet mening for medarbejderen? For at få afdækket det, kan det være en god idé at tage afsæt i en snak om rollemodeller. Hvem er medarbejderens rollemodel(ler)? Måske har denne ikke gjort sig det klart, men samtalen kan således gå ud på i fællesskab at undersøge det, at få kortlagt det.

Når man som leder skal sikre, at hver enkelt medarbejder gør det som vedkommende er bedst til, er det for det første vigtigt, at man er tydelig omkring rammerne for arbejdet. Det er vanskeligt, både som leder og som medarbejder, at vurdere om medarbejderens kompetencer udnyttes bedst muligt eller om der mangler noget, med mindre rammer og krav til opgaveløsningen er kendte. Så start med at afdække hvorvidt medarbejderne oplever, at der er klare rammer for deres arbejde, og om der er samme forståelse af hvad rammerne er. Dernæst skal holdet sættes, og her kan erfarne medarbejdere ofte selv, indbyrdes finde ud af dette, hvis opgaven er klart defineret. Så omfanget af jobbet er tit betinget af medarbejdernes erfaring og grad af kompetence til selvledelse.

Når medarbejderne selv sætter holdet, kan lederen koncentrere sig om at sikre, at det samlede set er kompetent - et hold der tilsammen matcher opgaverne og rammerne. Lederen skal med andre ord kun gribe ind, hvis nogle af spillerne bliver "skadet", og der skal ske genbesættelser på holdet.

Langt de fleste medarbejders kapacitet løftes yderligere et stykke, hvis deres indsats bliver påskønnet. Det er en selvfølgelighed, men det glemmes ofte af ledere (med en høj arbejdsbelastning). Anerkendelse kan finde sted på mange måder. Det kan være direkte italesat af lederen, men det kan også være i mere symbolsk form, fx fejring af en ny stor ordre er kommet hjem. Det er sjældent at medarbejderne er i tvivl om hvem der står bag succesen.

Den sidste større ledelsesopgave i dette felt, men ikke den mindst vigtige, er kompetenceudvikling af medarbejderne. Netop denne opgave kalder på lederens fagprofessionelle baggrund. Her bør denne sætte sin faglighed i spil ved at bruge sin ekspertise i rollen som sparringspartner for medarbejderne i udførelsen af opgaverne. Her skal den fagprofessionelle se sig selv i rollen som mentor eller coach, hvor vedkommende stiller sig til rådighed med råd og vejledning samt spørgsmål der giver grundlag for refleksion. Men her udfordres også den fagprofessionelle leder, når det "kribler i fingrene" for at gå ind og overtage opgaven og gøre arbejdet selv. Det er vigtigt her at fastholde sig selv i rollen som en facilitator, der er til for at forløse medarbejdernes talent og udvikle deres kompetencer – og ikke for at udføre arbejdet. Nogle fagprofessionelle ledere vil hævde, at deres rolle er at være spillende trænere. Der sker imidlertid ofte det,

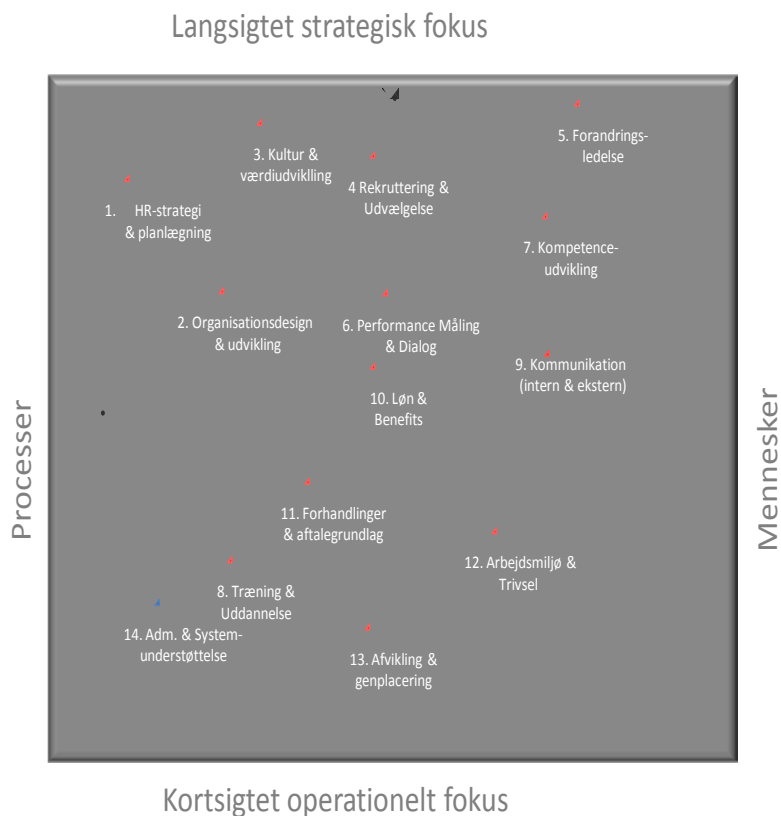
at spillet stjæler fokus, og den tid der er til overs til at være træner er meget lille. Netop hvad angår kompetenceudvikling af medarbejderne er det vigtigt at holde sig for øje som leder, at det for nogle medarbejdere falder lettere at kaste sig over nye og uprøvede opgaver, og dermed skabe sit eget lærings- og udviklingsrum, end for andre. Nogle skal holdes mere i hånden end andre. Psykologisk forklares det ved, at frygten for stagnation eller at komme til at leve et liv i kaos spiller en afgørende rolle for, hvordan vi reagerer over for noget nyt og ukendt.

Dette område rummer også det ledelsesmæssige dilemma der er mellem nærværende ledelse, og det at give medarbejderne plads og rum til at udvise selvstændighed og ansvar. Mange medarbejdere trives med udfordrende opgaver og selvstændig arbejdstilrettelæggelse. Samtidig efterspørger de opmærksomhed fra ledelsen i form af anerkendelse og krav om at være til stede, når der er behov for sparring og støtte. Det er imidlertid ikke kun medarbejdernes behov og ønsker, der afgør håndteringen af dette dilemma. Et væsentligt kriterium for udøvelse af nærværende ledelse er nemlig i hvor høj grad medarbejderne er "selvkørende". Hvis der ofte er behov for støtte og for at stoppe op og skabe et læringsrum – ikke kun omkring det faglige, men også omkring det adfærdsmæssige fx i forhold til kunderne, så er der i høj grad brug for nærværende ledelse, således at man som leder næsten i situationen kan understøtte læring og korrektion.

Endelig er troværdighed en afgørende personlig egenskab hos lederen, som i høj grad påvirker medarbejdernes loyalitet og engagement. Altså sammenhængen mellem ord og handling. I fagprofessionelle miljøer lægges der stor vægt på handlinger. Når de udtalte intentioner ikke følges op med handling, så er det også et signal til medarbejderne om, at aftaler mellem leder og medarbejdere er til for at blive brudt. Så et råd til den fagprofessionelle leder er - ligesom i kunderelationen: "Lov lidt mindre end du kan holde". Det bliver altid modtaget positivt.

8. Udfordringer ved administrativ HR-ledelse

Ledelsesopgaverne i dette felt rummer som nævnt ovenfor de traditionelle personaleadministrative ledelsesopgaver, der typisk foregår i et tæt samspil med HR-funktionen. Opgaverne følger ofte bestemte procedurer og er tilbagevendende med en fast frekvens, fx månedligt, årligt eller når der opstår en anledning. Det drejer sig om bemanning/vagtplanlægning, løn, den løbende træning af medarbejdere, vurdering af indsats, procedurer ved sygdom, belønning og bonus, afvikling mv. Endvidere kan opgaven bestå i forskellige former for løbende indrapporteringer til personaleafdelingen om fx sygefravær. Vi har indplaceret forskellige HR-processer i Dave Ulrichs skema for de fire HR-roller nedenfor.



4

Figur 3: Samlet overblik over de gængse HR-processer i en procestænkende organisation, indplaceret i Dave Ulrichs model

Kilde: Inspireret af Ulrich (1997)

Linjelederens andel af disse opgaver og omfanget af dennes indsats afhænger som nævnt tidligere af, hvordan virksomheden har fastlagt snitfladen mellem linjeledelsen og personalefunktionen, samt i hvilket omfang disse opgaver er understøttet af velfungerende rapporterings- eller it-systemer.

Resultaterne af udførelsen af ledelsesopgaverne i disse fire områder kan direkte kobles til virksomhedens bundlinje ud fra den værdi opgaverne skaber – eller rettere den værdi, som virksomheden går glip af, hvis ledelsesopgaven ikke løftes. Mange fagprofessionelle ledere må således i deres rolle som linjeledere samarbejde med HR-funktioner på forskellige vis, på områder hvor den oplevede vigtighed varierer noget. Deltagelse i HR-arbejdet rummer såvel bløde som hårde opgaver, og det indeholder alt lige fra strategisk tænkning omkring tiltrækning, fastholdelse, udvikling og afvikling, til hurtig operativ indgriben på samme områder.

9. Afslutning

Med de tre modeller vi har præsenteret i artiklen - Ledelsescockpittet, Dave Ulrichs fire HR-roller, og vores bud på hvilket HR-processer der er inden for de fire områder - har det været vores idé at tilvejebringe et bedre overblik over HR-arbejdet og ikke mindst udfordringerne for den fagprofessionelle leder. HR-arbejdet er, som vi ser det, selve indgangen til et mere målrettet og professionelt ledelsesarbejde, og det at arbejde mere systematisk skulle ikke være fremmed for en fagprofessionel.

Struktur og systematik er måske ligefrem en forudsætning for succesfuld ledelse af andre fagprofessionelle, til trods for at arbejdet i disse organisationer ofte beskrives som mere løst og selvorganiseret. Overblik og systematik kan give en vis sikkerhed i lederrollen, og det har en række positive effekter på bundlinen. Det være sig i forhold til medarbejdernes indstilling til arbejdet, og til den præcision hvormed man kan træffe beslutninger. Men lederrollen rummer også dilemmaer, som den fagprofessionelle i sagen natur ikke kan få færdige løsninger på. Det drejer sig om skismaet mellem det at være tæt på medarbejderne, og selv have løsningerne, samtidigt med at man giver dem rum og plads til selv at kunne klare opgaven. På det mere generelle plan handler det om at arbejde på det strategiske og på det operative plan samtidig, og at arbejde med management, fx i form af kontrol og indrapportering af eksisterende aktiviteter, samtidig med at man praktiserer leadership, i form af begejstring og engagement ved opstart af nye ting. Bevidsthed om dilemmaernes eksistens er en god start, og man kan så – som fagprofessionel leder – løbende arbejde med at udvikle sine ledelsesroller, alt efter hvor behovene opstår.

10. Litteratur

Andersen, L.S. (2007): *Magt og autoritet i ledelse*, København: Børsens Forlag.

Berlingske tidende, den 25. juni 2010, Business, side 14.

Ejler, N. og F. Poulfelt (2009): *Uden for kategori*, København: Børsens Forlag.

Hjalager, A.-M.; H.H. Larsen og R. Znaider (2008): *HRM-Earth.dk. Et overblik over HRM i Danmark. Cranet-undersøgelsen 2008*. København: Center for Ledelse og CBS.

Hein, T. og S. Kjerulf (2007): *Handlekraft*, København: Børsens Forlag.

Kaplan, R.S. og D. P. Norton (1996): *Balanced Scorecard, The: Translating Strategy into Action*, Boston MA.: Harvard Business School Press.

Kim, C. og R. Mauborgne (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston MA: Harvard University Press.

Porter, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: The Free Press.

Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions*, Boston, MA.: Harvard University Press.