

KAPITEL IV

APRIL

Jette Nielsen trillede om kap med lærkerne. Hun elskede virkelig disse gåture ud over forårets marker. Det gav hende en utrolig følelse af frihed, virkelyst og at livet var fyldt med muligheder. Vinteren med mørke og kulde var slut. I stedet begyndte livet at spire alle steder. Jette kunne føle det indeni. Det var også godt for hendes professionelle virke. Hun havde brug for nye ideer. Hendes afdeling kørte sådan set okay i øjeblikket. Men Jette fornemmede, at de i fremtiden ville få problemer, hvis de ikke begyndte at gøre nogle ting helt anderledes. Internationalt skete der meget inden for hendes felt. Derfor var det vigtigt for hende med nye tanker om, hvordan deres arbejde kunne gøres på andre måder i fremtiden. Der var i længden intet alternativ til udvikling – selv om det ikke var nødvendigt lige her og nu. Det var hun overbevist om.

Men hvilke udviklinger skulle de begynde på? Hvilke projekter skulle de sætte i værk? Det var nogle af disse spørgsmål, som Jette vendte med sig selv på sin gåtur. Hov – var det en landmand, der allerede var ude at så? Var det vårhvede eller havre? Turde han godt så allerede nu? Frost-en kunne jo vende tilbage. Men på den anden side ville det jo altid være svært at finde det rigtige tidspunkt at så på. Jette tænkte over, at hun havde det på samme måde. Hvis hun gik for sent i gang med udviklingsprojekter, kunne hun komme bagefter. Hvis hun gik for tidligt i gang, så kunne de kaste sig over det forkerte. Der var stor risiko ved det. Bare udvikling opførte sig på samme måde som den daglige produktion, hvor man kommer langt med nøgtern styring. Men det gør udvikling ikke. Det er lige før, at den kræver, at man skal kunne spå.

Jette vidste også, at det ville blive svært at få afdelingen med på udviklingstankerne. Hverdagens drift fylder bare meget – og skal fylde meget. Hun prædikede jo også selv hele tiden, at det var vigtigt med kvalitet i hverdagens arbejde. Mange ville hellere bruge ressourcerne til at lave gode daglige resultater end til usikre udviklingsprojekter. Der har landmanden det lidt nemmere. Han ved, at han skal tage noget korn fra for at så det – ellers er der intet korn til dyrene om et halvt års tid. Hans problem er mere, hvor meget korn han skal bruge til såningen.

ÅH! Det var bare så godt med disse gåture. Tankerne fløj let med vinden i kinderne. Jette begyndte at grine, når hun kom til at tænke på sin kollega, Jens Hansen. Han ville helt sikkert være med på at prioritere udvikling. Han ville også gerne være projektleder. Ingen tvivl om det. Men han havde så sikkert som amen i kirken også sine egne stærke ideer. Her ville Jette både få støtte og nogle udfordringer. Hun kendte sine lus på gangen. Det skulle nok blive et sjovt forår.

Foråret er helt sikkert kommet. Med foråret melder tankerne om fremtidens vækst sig. Tanker om hvad vi skal leve af i fremtiden, og hvordan vi kan formere og udvikle os. Tanker som er meget anderledes end hverdagens drift. Det stiller nye udfordringer til lederen. Både af meget strategisk karakter og meget personlig karakter. Hvad kræves der af strategisk udvikling, og hvad kræver det af mig? Fire ret forskellige temaer, som alligevel er ret forbundne, skal tages op. Investering, mod, selvledelse og porteføljeledelse. Det er super vigtige ledelsestemaer for den leder, som skal tænke over fremtidens udvikling – og det skal vi alle.

Investering

Fremtiden vil kræve nyt af os. Det er sikkert og vist. Men hvad fremtiden vil kræve, det ved vi ikke. Hvis vi venter med at udvikle os til fremtidens krav står ved hoveddøren, så er det ofte for sent. Vi skal handle på forhånd. At agere på forhånd handler om at investere. At bruge ressourcer på udviklingsprojekter i stedet for at bruge på dem dagens produktion. Hvilket betyder mindre produktion, dårligere kvalitet eller et ringere resultat på bundlinjen her og nu. Men man accepterer dette, fordi man tror på, at det vil øge fremtidens produktion, kvalitet eller resultat.

Men som Jette funderer over, er det ikke nemt at få en organisation med på en investeringstankegang. Der er mange forhold i en organisation, der naturligt trækker i den forkerte retning. For det første er det svært at prioritere udvikling i en travl driftshverdag. Udvikling forekommer mere "nice to have" end driften. Det virker forkert, at folk sidder og holder ud-

viklingsprojekt-møder, mens de resterende kolleger kæmper en indædt kamp for at nå produktionskravene samtidig. Det kan godt være, at udvikling er vigtig, men den haster ikke fra dag til dag. Om vi holder udviklingsmøde i dag eller morgen eller næste uge er ikke så vigtigt. Derfor kan udviklingen nemt blive nedprioriteret i en travl hverdag.

Netop derfor kræver udvikling god ledelse. For hvis man ikke får udviklet, bliver man ved med at få en travl hverdag, hvor det er svært at nå det hele. Måske er en konstant travlhed og en kamp om at få produktion, kvalitet og ressourcer til at hænge sammen tegn på manglende udviklingsinvesteringer tidligere? Et irriterende spørgsmål, men ikke helt forkert. Den gode leder vil således vide, at uanset hvor travlt vi har det, og uanset hvor mærkeligt det kan synes, så skal vi ofte udvikle os ud af sådanne situationer. Hvis vi ledelsesmæssigt kaster os over brandslukning hver dag, så laver vi symptombehandling. Vi får ikke gjort noget ved selve årsagen til problemet. Det kræver udvikling.

En anden grund til, at det er vanskeligt at investere i udvikling, er mange folks stærke behov for at præstere. Det kan måske lyde underligt, men skyldes at behovet for præstation ofte er meget kortsigtet. Folk vil gerne præstere her og nu. De vil se resultater her og nu. De vil gerne have overskud på bundlinjen i år. Behovet for præstation kan være så kortsigtet, at selv det at tage til et møde eller seminar om fremtidens udvikling kan virke som bureaukratisk tidsspilde. Den gode leder ved dette - ved at det er hendes opgave at få folk til at tænke mere langsigtet. Få dem til også at fokusere på den langsigtede præstation. For det er dette fokus, som vil få investeringerne i fremtiden til at give mening for meget præstationsorienterede folk. Den gode leder

har også selverkendelse nok til at vide, at behovet for præstation kan være meget stærkt ved lederen selv, og at man derfor skal være opmærksom på den kortsigtede tendens hos sig selv.

En tredje grund til at udvikling er vanskelig, er at udvikling følger en helt anden logik end driften. En logik som kan skræmme mange ledere, for der er sjældent klare og entydige svar. Driftens logik handler om at få produktionen til at køre inden for de kendte rammer. Budgetter skal holdes. Omkostninger skal minimeres. Produktionen skal leanes og effektiviseres, hvis det er nødvendigt. Udviklingens logik er anderledes. Her handler det om, hvorvidt man har investeret nok. Det handler om innovation. Arbejde anderledes og smartere. Det handler om at udvide de kendte rammer. Skabe ny viden. Men hvor den daglige produktion kan planlægges, der er vidensproduktion anderledes. Man ved ikke, om det er muligt at udvikle en ny viden, og hvor meget det vil kræve. Derfor er udviklingens logik anderledes end driftens. Udviklingen kan ikke planlægges på samme måde. Der er større usikkerhed. For eksempel om hvor mange ressourcer der vil kræves i fremtiden for at udvikle noget nyt.

For ledere som Jette betyder det, at man heller ikke ved, hvilken udvikling man skal investere i. Man ved kun, at uden investeringer går det galt. Det er selvfølgelig irriterende, provokerende og ubehageligt for mange ledere, der gerne vil have mere sikkerhed, før de handler. Men man kan også se det som Jette. Hun ser det som et spændende og udfordrende vilkår ved det at være leder. Måske ville hun sige, at det først er her, at man virkelig leder. Hverdagens drift handler mere om administration (management). Med udvikling handler det derimod om, at man virkelig leder (lead) organisationen ind i frem-

tiden. Det er netop på grund af den store usikkerhed, at organisationen har brug for gode ledere, der tør lede udviklingen ind i et fremmed og ubeskrevet land.

Mod

Mod er en meget vigtig lederegenskab i det hele taget. God ledelse kræver mod. Mod til at kende sig selv og at arbejde med sig selv. Mod til at håndtere svære kolleger. Mod til ikke bare at gøre det naturlige og forventelige. Så mod og god ledelse hænger tæt sammen. Men specielt ledelse ind i en uklar og usikker fremtid, prioritering af udvikling og viljen til investering kræver mod.

Den udviklende leder skal have modet til at arbejde mere intuitivt – at tage beslutningerne på sig. Alt kan ikke begrundes gennem kalkuler og facts. Man må på en anden måde stå på mål for det, man vælger at gøre. Man står over for et reelt valg. Man må turde vælge – selv om det kan vise sig, at man valgte forkert. Man må også have nerverne til at tage ressourcer ud af produktionen her og nu, selv om den er presset til bristepunktet. I den sidste ende må man have modet og selvtilliden til at tro på, at man ledelsesmæssigt kan få folk til at følge med ind i en usikker fremtid. At man kan få dem til opgive deres naturlige og måske kortsigtede tilgang, fordi man leder dem godt nok. Det kræver mod.

Der er efter min erfaring mange kilder til mod. Det kan være lyst til det grænseoverskridende – det at gå ny veje. Det kan være en stor moralsk forpligtelse til at tage ansvar, når det virkelig bliver svært, og der er brug for det. Det kan også handle om en stærk intuitiv fornemmelse

af, hvordan fremtiden bliver, og hvilken udviklingsmæssig vej vi så skal arbejde på. Mod kommer fra nogle dybt personlige overbevisninger og refleksioner, som er meget personlige og forskellige. Man kan som Jette finde modet ved at følge sin personlige overbevisning: at der ikke er noget alternativ – uden udvikling går det galt i fremtiden. Vi må som landmanden turde investere i fremtiden – på trods af tabet i nutiden og uden sikkerhed for fremtidens vækst.

Mod er svært at destillere og proppe på flaske. Det viser sig i situationen, om man kan mobilisere det. Det er dog ikke det samme som, at man ikke kan forberede sig. Det kan man. Man kan på mange måder sætte sig op til at være modig. Man kan uddanne sig, så man ved det, der er at vide om udviklingen, fremtiden og den internationale situation. Man kan arbejde med sig selv, så man kender styrker og svagheder og ved, hvor man kan hente styrke fra. Noget af det allerbedste er dog at forberede sig ved ikke at være alene. Man kan nemt miste modet, hvis man er helt alene. Ledergrupper, ledernetværk og mentorer kan derfor hjælpe lederen med at finde modet til de svære udviklinger. Dog kan grupper også have den anden effekt: at man kollektivt mister modet. At gruppen overbeviser sig selv om, at udvikling alligevel ikke er nødvendig, at vi må vide mere – hente flere data, eller at vi kan vente lidt. Der er utallige undskyldninger. At være en del af en gruppe fjerner således ikke det individuelle ansvar. Man skal også have modet til at gå imod gruppen.

Noget af det, som kræver allermest mod hos udviklingslederen, er at turde slippe udviklingen løs. Udvikling er svær at kontrollere, planlægge og styre, så man med stor sikkerhed får det nødvendige og ønskede resultat. Det handler mere om at sætte udviklingen i gang og give den plads, og så se hvad der kommer ud af det.

Lederen må derfor give bolden op og tro på, at de mest udviklingsorienterede medarbejderne nok skal gribe den. Det kræver modet til at vise tillid. Det er risikabelt – der kan vise sig, at intet nyttigt kommer ud af det. Men der er intet alternativ til at give plads til de bedste medarbejdere.

Selvledelse

Der er mange, der i dag taler om selvledelse. Det er fint. For selvledelse er vigtig i en organisation, der gerne vil investere i udvikling. Når man vil udvikle, må man i den sidste ende overlade mange beslutninger til de medarbejdere, der er gode til at tænke nyt og udfordre det eksisterende. De må have store frihedsgrader. Og disse medarbejdere må kunne lede sig selv, da det er svært at lede dem på afstand uden at dræbe udviklingen.

Men hvis den megen snak om selvledelse er udtryk for fravær af ledelse, så er det ikke godt. Selvledede medarbejdere kræver rigtig gode ledere, der kan lave en masse ledelse. Selvledelse er ikke lig med laissez faire-ledelse, hvor man som leder ikke behøver at lede. Man skal "bare" lede selvledede medarbejdere. "Bare" er i citationstegn for det er ledelsesmæssigt udfordrende og ikke en spøg at lede selvledede medarbejdere. Tænk på Jette. Hun havde Jens Hansen. Han ville gerne fylde i udviklingen men havde også en masse ideer selv. Han er sikkert noget af en primadonna. Kan han lede sig selv og lave en masse god udvikling, som organisationen kan bruge i fremtiden? Ja – det kan han sikkert godt – hvis Jette leder ham rigtigt.

Det første Jette og andre ledere af selvledede skal indstille sig på, er at de skal til at bedrive anden-ordens-ledelse.

De skal lede folk, der leder sig selv (første-ordens-niveauet). Og de skal gøre det på en sådan måde, at første-ordens-niveauet ikke bliver ødelagt eller umuliggjort. Man kan ikke lave beslutningerne selv eller lave for snærende rammer. Man må give plads til frihedsgrader og autonomi. Samtidig skal der ledes, så resultatet af det selvledede arbejde bliver noget, som organisationen kan bruge. Man skal faktisk lede så godt og overbevisende, at de selvledede medarbejdere frivilligt bliver påvirket af lederen og hendes ledelse. At de så at sige tager denne anden-ordens-ledelse på sig og lader den påvirke beslutningerne på deres første-ordens-niveau. Det kræver virkelig god ledelse, og ledere der har tiltro til dem selv. De skal have modet til at tro på, at de leder så godt, at medarbejderne af sig selv frivilligt følger dem.

Det næste en leder skal gøre, når han eller hun skal lede selvledede medarbejdere, er at indse at man skal lede medarbejdere, der typisk ikke ser behovet for ledelse, men som samtidig har et stort behov for at blive ledt. De ser ikke behovet for ledelse, da de gerne vil og kan en masse selv. Det er nok derfor, at primadonnaledelse har en klang af modvillighed over sig. Ledelse er tit noget, der forstyrrer eller blander sig i forhold, de selv mener, de bør have autonomi til selv at beslutte omkring. Der kan også være en kulturel eller ideologisk aversion imod ledelse. De lærer måske nærmest på deres studie at være mistroiske over for ledere. Samtidig har de et stort behov for ledelse, da de ikke altid af sig selv er gode til at samarbejde, være langsigtede og huske at koordinere med den øvrige organisation.

Hvordan kan man som leder forberede sig på denne ledelsesform? Man kan sende sig selv på lytte-kursus. Nu findes et sådant kursus nok ikke. Men det burde det. For det er super vigtigt at kunne lytte, hvis man

skal lede selvledede medarbejdere. Man skal lytte for at forstå deres motivationer, styrker, svagheder og behov. Det er svært at lede selvledede medarbejdere ordentligt, hvis man ikke forstår dem. Det er også vigtigt at kunne lytte for at kunne svare på deres irriterende spørgsmål: "What is in it for me?". Det er irriterende, fordi det virker så egoistisk og selvoptaget. Men det er alligevel et fair spørgsmål, da de jo egentlig bare spørger om, hvad de får ud af at indgå i en større organisatorisk sammenhæng. Hvorfor de egentlig skal se noget positivt i at blive ledt. Og for at svare på dette spørgsmål må man kende dem godt og vide, hvad deres behov og drømme handler om. Hvad vil de gerne opnå? Hvad sætter de deres stærke vilje ind på?

En sidste ting som er vigtig, når man leder selvledede folk, er at forberede dem på at være selvledende. Hvis medarbejderne skal tage en masse beslutninger selv og have autonomi, skal de have de nødvendige kompetencer til dette. Det er f.eks. vigtigt, at de lærer tidshåndtering. Ellers kan de nemt prioritere alt det, der haster, og aldrig få tiden til den livsvigtige udvikling der bare ikke haster. Det er også vigtigt, at medarbejderne lærer projektledelse og at holde deadlines, så deres mere selvstændige projekter kører ordentligt. Et sidste eksempel på en kompetence, det er vigtigt de lærer, er konflikthåndtering. En række medarbejdere, der selvstændigt skal udvikle sammen, kommer nemt i konfliktfyldte situationer, og de skal vide, hvordan de selv håndterer sådanne.

Porteføljeledelse

Når man skal sætte udviklingen fri og give plads til selvledede medarbejdere, der selvstændigt arbejder med deres udviklingsprojekter, er lederens væsentligste

ledelsesredskab (på anden-ordens-niveauet) porteføljeledelse. Porteføljeledelse handler om at styre og overskue den samlede mængde – portefølje – af udviklingsprojekter. Porteføljeledelse er også det redskab eller den tankegang, der kan hjælpe Jette med hendes overvejelser over hvilke projekter, det ville være godt at få sat i gang.

Porteføljeledelse er ikke lige så kendt som projektledelse, og det er ærgerligt. Hvor *projektledelse* handler om at lave tingene rigtigt – færdigt til tiden og inden for budgettet osv. – handler *porteføljeledelse* derimod om at lave de rigtige ting – hvilke projekter har vi brug for, og hvad skal vi investere i? Hvad er vigtigst – kan man retorisk spørge om. For hvad hjælper det, at man er færdige til tiden, hvis det er et forkert eller ligegyldigt projekt, man har lavet? Grunden til at porteføljeledelse ikke er så udbredt, selvom det er vigtigere, er nok, at mange organisationer ser deres portefølje som naturlig eller oplagt – den kan ikke være anderledes. Vi har den portefølje af projekter, vi nu engang har.

Men det er sjældent rigtigt. Gode udviklingsledere kan påvirke porteføljen, hvis de vil. Men det er ikke nemt. Det kræver en del ledelsesarbejde. For det første er det vigtigt, at en leder som Jette investerer tid til dialog med en udviklingsorienteret medarbejder som Jens Hansen. Så hun forstår hans ideer, potentialer og behov, men også så han forstår hendes og organisationens behov. Jens Hansen er sikkert den, der ved mest om det faglige i projekterne. Det bør Jette på den ene side ikke blande sig for meget i – der skal være plads til selvledelse. På den anden side er Jette den, der ved mest om organisationens samlede fremtidige udviklingsbehov og den økonomiske situation. Det bør Jens respektere. Sammen skal de diskutere udviklingsporteføljen og dens sammensætning og forandring. Hvilke projekter har vi brug for at starte?

Hvilke projekter er det realistisk, vi kan gennemføre og få kvalitet i? Er der projekter, som ikke længere fungerer og skal afsluttes? Skal ressourcer flyttes fra et projekt til et andet? Spørgsmål af denne type skal de sammen have gode og begrundende svar på.

For det andet er det vigtigt at udvikle metrikker for at vurdere projekter i porteføljen. Ellers kan vi nemt sidde og gætte med udgangspunkt i vores individuelle følelser. Jeg synes som projektleder, at mine egne projekter er de bedste. Denne tilgang og holdning vil ikke bringe os langt og vil ikke gøre dialogen om porteføljen nem. En metrik er en bestemt vurderingsmetode. Hvordan vurderer vi f.eks. risikoen af et projekt eller den samlede risiko af porteføljen? Hvordan vurderer vi den fremtidige værdi af et udviklingsprojekt? Vi må udvikle metoder, der giver os et rimeligt solidt bud på dette. Samtidig er det selvfølgelig fremtiden, det handler om. Det kan vise sig at gå anderledes. Men uden fornuftige og solide vurderingsmetoder af sådanne forhold er arbejdet med den fremtidige portefølje vanskeligt og mest udtryk for personlige vurderinger, der nemt lader sig påvirke af følelser på den dårlige måde.

Lad os som det sidste dvæle lidt ved det med risiko. Noget af det allersværeste ved investeringer, udvikling og porteføljeledelse er at nå frem til det rette niveau af risiko. På den ene side skal vi ikke være bange for risikable investeringer. Tværtimod handler det måske om at finde modet til dette – som landmanden der sår tidligt, lige når frosten er gået af jorden. For de risikable investeringer kan nemt vise sig at være dem, der giver det allerbedste værdimæssige afkast. Og der er mange forhold i en organisation, der vil prøve at minimere de risikable projekter. Den store usikkerhed ved sådanne projekter kan nemt gøre, at organisationen og dens ledere

ikke er trygge ved netop sådanne projekter. At de har svært ved at prioritere ressourcer til dem. Så modet til risikable investeringer er ledelsesmæssigt vigtigt. På den anden side hjælper det jo ikke at have så mange risikable projekter, at man aldrig gennemfører nogle. At et projekt er risikabelt er jo ikke det samme, som at det er godt og vil give god fremtidig værdi med sikkerhed - tværtimod. Så det handler om at balancere risikoen. Måske skal vi have et stort projekt med en del risiko og en del mindre projekter med mindre risici. Så porteføljen som helhed er i balance. Så også på dette punkt handler god ledelse om at finde den gode balance og gyldne midte.