

KAPITEL VI

JUNI

Louise Jensen var helt oppe at køre. Dette var fedt. Dette troede hun på. Hun kunne ikke vente med at viderebringe disse perspektiver til sine sygeplejersker. Det var lige den vitaminindsprøjtning, de havde brug for efter en lang vinter med utrolig mange patienter og en til tider helt urimelig overbelægning. Hun kunne selv mærke energien vende tilbage. Åh – det var så livsgivende. Det var jo netop derfor, hun var blevet sygeplejerske – det handlede om at se den hele patient. Det var også derfor, hun var blevet afdelings-sygeplejerske og leder for sine 25 sygeplejersker. Hun ville så gerne give dette perspektiv videre til de unge sygeplejesker og give dem de organisatoriske rammer til at levere dette i deres hverdag.

Men det havde virkelig været svært de sidste par år. Budget-reduktioner, akkrediteringer, mopsede læger og sure og krævende patienter var blevet en del af hverdagen. Og som hun så det, skyldtes det hele i den sidste ende, at hospitalsledelsen var endt på et galt spor, hvor det hele handlede om økonomi og store forkromede strategiske planer – som ingen forstod. De havde i hvert fald ikke gjort det nem-

mere at klare hverdagens pres – tværtimod. Resultatet var stressede kolleger, der havde svært ved at få hverdagen til at hænge sammen. Det var død utilfredsstillende ikke at levere den faglige standard, man gerne ville over for patienterne. Mange gik ned med flaget.

Derfor var det også med en meget stor portion skepsis, at hun gik til den nye hospitalsdirektørs ledelseskonference. Hun var træt af de mange mange powerpoints, som sagde en hel masse – noget rigtigt nok – men det meste bare abstrakt og fjernt fra hende hverdag. Det var spild af tid. Tænk på alle de patienter alle disse mellemledere kunne have behandlet, medens de sad til konferencer og seminarer og hørte på endnu en gang øregas.

Hold da op – det havde været en overraskelse. Den nye hospitalsdirektør havde virkelig sat en ny standard. For det første havde hun ingen slides med til arrangementet. Til gengæld havde hun opfordret alle til ærligt at tale om, hvordan forholdene var i hverdagen. Problemerne, bureaukratiet, stressen osv. Og for en gangs skyld var der reel tid til at tale sammen. Heldigvis var der ikke kun fokus på problemerne. Efter frokost skulle der findes løsninger. Eller i hvert fald blev de alle sammen inviteret med ind i en proces, hvor de skulle være med til at udpege de vigtigste og mest kritiske problemområder. Hold da op. De blev taget alvorlige som fagpersoner – det var helt vildt. Selv om mange af hendes lederkolleger ikke overgav sig helt til processen og den nye direktør – de var kritiske og bange for, at det var en døgnflue – kunne hun mærke, at hun selv bare flød med og overgav sig. Hun engagerede sig og tog totalt ansvar.

Nu handlede det så om at få sygeplejerskerne med. Som direktøren jo så rigtigt sagde: ”de har ikke været med til ledelseskonferencen og har dermed ikke ejerskab til det, vi har udviklet sammen”. Nu var det Louises ledelsesopgave at

få dem med. At få dem til at tro på at de kunne gøre noget ved det. Hun skulle have dem engageret i en sådan grad, at de i en travl hverdag også kunne finde overskuddet til også at tale sammen om fremtidens muligheder – findes fælles løsninger. Det ville blive svært, men efter ledelseskonferencen var hun fyldt af energi og troede på det. Det skulle nok lykkes. Nu kunne hun i hvert fald få mening med sin ledelse.

Foråret er gået med nytårsfortsætter, udvikling, investeringer, regnskab, strategier, ressourceallokering, budgetter osv. Alt sammen ledelsesmæssigt helt rigtigt. Men er forårets arbejde så færdigt, og kan vi nu gå tilfredse på ferie? Nej – det er vigtigt at stoppe op og spørge sig selv om det allervigtigste ledelsesspørgsmål: Er medarbejderne med? Har de ejerskab til forårets arbejde? Forstår de strategierne og de lagte budgetter? Giver investeringerne og de ressourcemæssige prioriteringer mening for dem? Brænder de for at udvikle det nye og sammen finde nye løsninger? Brænder de i en sådan grad, at de vil kunne udvikle det nye og arbejde på de strategiske dagsordener midt i en i forvejen travl hverdag fyldt med driftens daglige udfordringer? For hvis det ikke sker i tilstrækkelig grad, er forårets ledelsesarbejde på mange måder spildt. Vi skal være sikre på, at medarbejderne er med – at de tager ejerskab til udviklingen. Lad os sammen se på denne problematik.

Engagement og ejerskab

Det er tydeligt, at Louise bliver engageret og tager ejerskab undervejs, og at dette er med til at producere en markant anden indstilling og energi. Det er nok alment menneskeligt. Vi har nemmere ved at finde ener-

gien til projekter, vi selv har valgt, end til projekter som andre har valgt for os. Derfor er det så vigtigt at få spredt ejerskabet til de strategiske udviklinger – det giver en masse mere energi (det vender vi tilbage til).

Her skal vi først koncentrere os om, hvordan vi får etableret ejerskabet? Se blot på Louise og ledelseskonferencen. Det korte svar er: ægte involvering tæt på ens hverdag, hvor man kan tale om tingene på en måde, der giver mening for en selv. Så simpelt er det at generere engagement og ejerskab. Vi mennesker har meget svært ved ikke at blive engagerede, når vi taler om noget, som er vigtigt for os på en måde, der giver umiddelbar mening. Men når det er så simpelt, hvordan kan det så være, at dette er så svært for mange organisationer og ledere? – kunne man lidt frækt spørge.

Det er der mange grunde til. For det første tåler lederne i nogle organisationer ikke, at man taler om, at der er problemer. De ser det som en kritik af dem selv. Og ja – det er nok altid lidt nemmere at tage en sådan kritisk dagsorden op, når man er ny som leder og dermed ikke har samme grad af ansvar for fortidens synder. Men det er vigtigt at kunne tage de reelle problemer op – uanset hvem der så kan ses som hovedansvarlige for dem. For ellers bliver de ledelsesmæssige og strategiske snakke abstrakte og overfladiske – og giver ingen mening for de involverede.

En anden grund er, at topledelsen glemmer, at de har arbejdet med strategierne i flere måneder. Langsomt men sikkert er de kommet til at forstå de mere abstrakte sammenhænge, så de giver mening. Men hvor de har haft tre måneder, der har mellemlederne måske haft 3 timer. Ægte involvering er at tage dette alvorligt og investere de ressourcer, der er nødvendige og tilstrækkelige for,

at medarbejderne også får de langsigtede og strategiske pointer ind under huden. Medarbejderne skal kunne forstå, hvad de strategiske pointer betyder, eller kommer til at betyde, for deres hverdag. Derfor hjælper det heller ikke med meget ambitiøse strategiske udviklinger, hvis man ikke kan prioritere de ressourcer, som skal til, for at medarbejdere bliver ordentligt involveret. Så er det måske nok ambitiøst – men ikke realistisk. Og der er jo en øvre grænse for, hvor meget man kan tage medarbejderne ud af driften for at involvere dem i strategiske udviklinger.

En tredje grund er, at mange ledere prøver at skabe en "sense of urgency" om de strategiske udviklinger ved at tale om de "brændende platforme". Og der er ingen tvivl om, at det er godt at skabe en opmærksomhed og klarhed omkring, at den strategiske udvikling er vigtig. Det er heller ikke skidt at tale om, hvad der kan gå galt, hvis vi ikke ændrer os. Men på den anden side kan medarbejdere nemt blive trætte af konstant at høre om, at alting vil gå galt, hvis man ikke forandrer sig. Man kan ikke konstant begrunde alle udviklinger med store problemer ude i fremtiden – det vil i hvert fald ikke blive ved med at generere opmærksomhed og energi (vi skal lige straks se på hvorfor ikke, og hvad der i stedet skal til). Ledere skal altså passe på ikke hele tiden at tale om brændende platforme – i længden vil de ikke skabe ejerskab og engagement, men tværtimod skabe en afstand mellem medarbejderne og ledelsen. Måske endda en aversion og træthed mod ledelsen og dens dagsordener.

Hvis du som leder gerne vil generere ejerskab og engagement, må du altså have modet til at invitere til ægte involvering, hvor du ikke har kontrol, og hvor der også kan komme kritik af dig selv. Det er selvfølgelig svært.

Og du må ind i processer, hvor de inviterede er med til at bestemme, om der kommer noget ud af processerne – de kan sætte sig på tværs og være sure og kontrære. Men uden involveringen får du ikke det allervigtigste, dine medarbejdere har at tilbyde: deres indre motivation.

Motivation

I disse år er motivationsteorien ved at blive skrevet om. Tidligere sagde teorien, at man enten skulle belønne eller straffe folk for at få den rette adfærd frem. Gulerødder for at få mere af den ønskede adfærd og pisk for at få mindre af den uønskede adfærd. Men så simpelt er det ikke – i hvert fald ikke når det handler om mere interessant og spændende adfærd. Måske er pisk og gulerod effektivt, hvad angår kedelig adfærd, der ikke udfordrer en som menneske, og som man bare skal gentage igen og igen. Men heldigvis er det moderne arbejdsliv mest fyldt af kreativt, spændende og udfordrende arbejde, og her gælder det med pisk og gulerod altså ikke – tværtimod.

Den nye motivationsteori siger derimod, at vi mennesker kan være motiverede af opgaven i sig selv. Vi har simpelt hen lyst til at arbejde med opgaver, der kræver noget af os – som udfordrer os. Vi behøver ikke eksterne påvirkninger som belønning eller straf for at få lyst til dette. Vi har et indre ”drive” for at arbejde med spændende og interessante opgaver. Faktisk kan belønning og straf virke stik mod hensigten og gøre os mindre motiverede, end vi var i udgangspunktet. Det kan lyde overraskende, men netop derfor er det så vigtigt at tænke over den nye motivationsteori. For vi ledere kan nemt komme til at gå galt i byen, hvis vi med de bedste intentioner prøver at fremme en

udvikling gennem belønning eller straf. Indre motivation kan narre os ledere, fordi den er så anderledes, end hvad den klassiske motivationsteori får os til at tænke og gøre.

Indre motivation er måske nemmest at forstå igennem nogle af de resultater, der er fundet med børn. Lad børn arbejde med noget, de finder spændende og sjovt. Lad os sige at det viser sig, at børnene arbejder i gennemsnit 10 minutter med denne opgave, før de mister interessen og går i gang med noget andet. 10 minutter er med andre ord det normale, når vi ikke blander os, men lader børnene følge deres egen lyst. Hvis vi herefter beder nogle børn arbejde med den samme opgave, men samtidig siger, at vi straffer dem, hvis de ikke arbejder i lang tid, så er resultatet – overraskende nok – at de ender med at stoppe, inden de 10 minutter er gået. Det samme sker også, hvis vi lover dem en belønning i stedet for en straf for at arbejde i lang tid. Resultater som disse viser, at motivationen for at lave en spændende og sjov opgave er der i udgangspunktet – så snart vi blander os med belønning og straf, ødelægger eller mindsker vi motivationen, og resultatet bliver at børnene stopper inden de 10 minutter er gået.

Hvorfor er dette med indre motivation så vigtigt? Og hvad har det med engagement og ejerskab at gøre? Se på eksemplet med Louise. Når hun bliver interesseret og føler sig taget alvorligt, finder hun sin indre motivation, og pludselig er der et helt andet drive for at gøre tingene. Hun får ligesom et ekstra gear, hun kan arbejde i. Hun får mere energi og bliver ikke længere træt og stresset af at arbejde meget og hårdt, men synes det er meningen med hendes liv. Det er det, den indre motivation gør ved folk, og netop derfor er engagement og ejerskab så utroligt vigtigt for en organisation, der skal udvikle sig midt i en travl driftshverdag. Det er den indre motivation, der

gør forskellen. Uden indre motivation: stress og jag. Med indre motivation: engagement, energi og mening.

Du kan altså ikke piske eller købe dig til begejstring, og det kan for nogle ledere måske virke skræmmende. Men den gode nyhed er, at du ikke behøver at gøre en hel masse for at motivere folk. Hvis det handler om spændende og udfordrende opgaver, så er folk motiverede i udgangspunktet. Der er dog tre forhold, der er afgørende for ikke at ødelægge denne indre motivation, eller tre forhold som – hvis du bruger dem på den rette måde – kan være med til at vedligeholde, fremme og understøtte den motivation, der allerede er der.

For det første er det vigtigt, at folk skal have plads og autonomi. Bare det, at du fortæller folk, at de skal gøre noget, fordi du siger, at de skal gøre det, kan være med til at demotivere dem. Selv for opgaver som de ellers gerne ville lave i udgangspunktet. Dette fortæller os også, at de involverende processer skal være tilrettelagt på en sådan måde, at folk selv frivilligt er med til at ”bide til bolle”. Hvis man tvinger dem ind i en pseudo-frivillig involvering, så kan man meget nemt demotivere ift. noget, som de i udgangspunktet selv gerne ville.

For det andet skal folk hele tiden udfordres. Den indre motivation svinder ind, hvis opgaven med tiden bliver for nem. Derfor er det vigtigt, at man involverer folk i de komplekse strategiske analyser, hvor det ikke er nemt at få styr på det hele – og ikke kun involverer dem i den tanketomme implementering af noget, som er færdiglavet af andre på forhånd.

For det tredje er det fremmende for motivationen, hvis man føler, at man arbejder for en større sag. At man ikke bare laver en ligegyldig aktivitet dag for dag, men at man

er i gang med at bygge en katedral. Louise får en vitaminindsprøjtning af motivation, da hun ser og mærker, hvordan snakkene på ledelseskonferencen hænger sammen med hendes grund til at blive sygeplejerske. En bevæggrund som er en evig kilde til engagement og energi. Så der er ingen tvivl om, at Louise har fundet frem til sin egen indre motivation. Nu handler det så om, om hun som leder kan hjælpe sine sygeplejerske-kolleger med at finde frem til deres. Lad os se på det.

Den brændende ambition

Ambitionen for en organisation skal gerne være den større sag, som fremmer og udløser den indre motivation hos den enkelte medarbejder. Netop derfor er den fælles ambition så afgørende for en leder at arbejde med. Både det at være med til at formulere den rette ambition og det at holde den i live i hverdagen. Så folk hjælpes med at huske, ”hvad det er for en katedral, de er ved at bygge, når de hver dag slæber en masse sten”.

Ambitionen er det, som samler folk om organisationens formål. Ambitionen kan godt være flertydig – mange skal kunne læse deres passion for en større sag ind i den fælles ambition, men den må ikke blive utydelig af den grund. Det er selvfølgelig en balancegang. En skarp, snæver og præcis ambition med få følgere kan give megen slagkraft, men det kan en ambition, der er mere bred og åben for fortolkning med mange følgere også. Der er altså ikke noget galt i, at en ambition er flertydig, åben for fortolkning, og at folk begejstres af den af forskellige grunde. Men det betyder, at en ambition ikke er en strategi i sig selv – den siger ikke meget om de løbende ressourceprioriteringer. Her må ambitionen suppleres

af den løbende strategiske udvikling – af mere konkrete mål fra periode til periode. Men det er en anden historie.

Hvor den brændende platform er alle de ”negative grunde” til at ændre sig (f.eks: ”hvis vi ikke bliver bedre til at innovere, vil vi mangle konkurrencekraft og tabe markedsandele”), er den brændende ambition derimod alle de positive grunde til, at vi gerne vil strække os. Det der gør, at vi lige kan give den en skalle mere – det vi gerne vil stå på tær sammen for at nå. For Louise er det at se den hele patient og lave sygepleje, som hun fagligt kan være stolt af. For dette vil hun gå en ”extra mile”. Hvis dette er tydeligt for hende, vil lange og hårde arbejdsdage ikke give stress, men derimod jobtilfredshed.

Ambitionen skal gerne være udtryk for det potentiale, som kan udløses i organisationen, hvis vi virkelig formår at arbejde sammen på en sådan måde, at vi hver især får vores maksimale indre drive frem. Hvad er det for en værdi i samfundet, som vi som organisation kan skabe? Hvad er det, vi virkelig formår at skabe sammen? På denne måde skal ambitionen gerne være uden for rækkevidde her og nu (ambitiøs), men alligevel kunne ses og nås i længden (realistisk). Ambitionen skal være en driver for vores ambitioner og være med til at tænde vores indre motivation.

Selvfølgelig kan du som organisation ikke lave morgensamling hver dag og få alle til at messe ambitionen, før de går i gang med dagens dont. Det vil nok ikke give en brændende ambition om at stå på tær i løbet af dagen. Netop derfor er der brug for en leder, der formår at italesætte og trække ambitionen frem på de rigtige tidspunkter og på den rette måde. Louise skal nok ikke lave den samme proces for sygeplejerskerne på hendes afdeling, som hun selv var en del af på ledelseskonferencen.

Hun skal lave en proces, der giver mening for sygeplejerskerne og er tæt på deres hverdag.

Når vi har svære dilemmaer i organisationen, er ambitionen også vigtig. Skal vi bruge ressourcerne til det ene eller det andet? Vi kan ikke finansiere begge dele. Her skal ambitionen gerne være med til at hjælpe os i disse svære prioriteringssituationer. Hvad er det vigtigste på den lange bane? Den skal kunne guide os i disse situationer. Den vil ikke kunne angive et simpelt ja eller nej svar, men den skal gerne kunne give os en retning – være et pejlemærke.

En sidste vigtig pointe om ambitionen. Hvis du formår som leder at sætte den helt rigtige ambitionen, og er du god til at kommunikere den løbende i de helt rigtige situationer, så er resten af lederopgaverne underordnede. Folk vil af sig selv give den en ekstra skalle og finde løsninger i hverdagen – ambitionen er blevet en del af kulturen. Desværre er der mange ledere, der bruger al tiden på hverdagens administration, mails og småproblemer – og derfor aldrig får ambitionen frem i deres lederskab. Men netop den manglende ambition vil konstant give behov for kontrol, brandslukning og indblanding. Provokerende sagt kan man sige, at en arbejdsplads med stressede medarbejdere og ledere, konstante møder og et hav af mails frem og tilbage hver dag, er udtryk for en organisation, hvor ambitionen ikke er tydelig, og hvor gnisten med den indre motivation ikke springer hver dag.

Kultur

Noget af det, som med stor sikkerhed kan gøre ambitionen utydelig, slukke den indre motivation og dræbe ethvert engagement og ejerskab, er en dårlig kultur.

Det kan være en kultur, der siger, at vi ikke må være for begejstrede. Holdningen kan f.eks. være: ”At snakke om organisationens ambition og hvad vi gerne vil sammen – det er bare vås og ledelsesgas”. Eller det kan være en kultur, der siger, at ”udvikling er fint, hvis det handler om flere ressourcer til den enkeltes individuelle udvikling – og vel og mærke ekstra ressourcer som ledelsen kommer med. Fælles udvikling gennem engagement, ekstra energi og lysten til at strække sig – det skal vi ikke have noget af. Det er urealistisk, og noget vi vil sætte fagforeningsrepræsentanten op imod”.

Det kan virke karikeret, men en del organisationer har en kultur, der minder om dette. Og her er det ikke nok med en enkelt god ledelseskonference, der tænder de brændende ambitioner. Her er det nødvendigt med et langt sejt træk med at ændre kulturen. Et ledelsestræk hvor mange undervejs vil sige, at alt det ledelsesgas om ambitioner aldrig kommer til at virke – at det er urealistisk, new age agtigt og bare endnu et tegn på at ledelsen har tabt enhver kontakt med jorden. Men uden dette kulturarbejde vil den eksisterende kultur vinde og med tiden dræbe enhver udvikling af organisationen.

Kultur er utrolig bestemmende for vores handlinger – og endda uden at vi er klar over det. Kultur er styrende for vores vaner. Eller man kan sige, at summen af vores vaner er kulturen. Kulturen påvirker derfor det, vi gør hver dag uden at tænke over det. Kulturen styrer, hvad der opfattes som normalt – og dermed også hvad der er unormalt. Netop derfor er kulturen ledelsesmæssig afgørende at være opmærksom på, når vi skal se, om medarbejderne er med og forstår de strategiske udviklinger og ressourcemæssige prioriteringer. For medarbejdere kan nemt tale imod en udvikling, der er i deres egen interesse, fordi deres kultur ubevidst

fortæller dem, at udviklingen er forkert. Kulturen kan ”hjernevaske” folk i en organisation i en sådan grad, at de først må indse dette, før man virkelig kan få dem med til at tage ejerskab for en ny udvikling.

I en sådan situation må lederen sideløbende med ambitionsarbejdet have fokus på kulturen og ændringen af den. Her er der tre væsentlige erfaringer at være opmærksom på som leder. Den første pointe er, at det kan være vanskeligt at ændre en kultur kun gennem de gode, rare og nemme ledelseshandlinger. Ledelsesmæssigt kulturarbejde er en nærkontakt-sport, som kan give skræmmer – på begge parter. Kulturforandring kræver, at lederen har modet til at gå imod, hvad der opfattes som normalt i organisationen. Det kan være et hårdt og ensomt job som leder. Det kan også kræve, at man håndterer brud på den nye kultur og de nye normer, man prøver at etablere. Denne håndtering føles også hård for de normbrydende ”banditter”, der er gået over stregen. De kan blive udstillet og ramt som enkeltpersoner. Men hvis man ikke håndterer disse brud, vil den nye kultur ikke blive til virkelighed. I den sidste ende kan kulturforandringer også kræve, at man får medlemmerne af den gamle kultur til skamfuldt at se sig selv i øjnene og indrømme over for sig selv, at de har taget fejl. Det er heller ikke noget, der er nemt eller rart – hverken for medarbejderne eller for den leder der skubber disse processer i gang. Det kræver sin leder at arbejde med kultur.

Den anden pointe om kulturforandring er, at den bedste måde, en leder kan påvirke en kultur på, er gennem sine egne handlinger – sin egen adfærd. Man er rollemodel på godt og ondt. Det hjælper ikke, at man prøver at få etableret en kultur med bedre samarbejde og taler stolpe op og ned om det, hvis lederen selv ikke er god til

at samarbejde. Det er ikke, hvad man siger, men hvad man gør, der tæller i længden.

Og her er vi fremme ved den tredje pointe. Kulturarbejde kræver tid. Modsat ambitions- og strategiarbejdet – her kan vi komme langt på et par seminarer – der kræver ændringer i adfærd, og hvad der opfattes som normalt, ofte år. Det kan være svært og frustrerende for mange ledere, der ambitiøst (og utålmodigt) har fået etableret den helt rigtige strategi, og så se at strategien ikke bliver til noget pga. en adfærd, der hele tiden trækker den modsatte vej i hverdagen – selv om mange erklærer sig enige i strategien på seminarerne. Det tærer på en leder, at tingene tager tid, og det kan være hårdt undervejs. For mange ledere er dét det sværeste – og kan være for svært. Manglende kulturbearbejdning er en yderst udbredt grund til, at strategier og andre ledelsesmæssige prioriteringer ikke bliver til noget – for den forkerte kultur dræber engagementet og ejerskabet til den fælles udvikling. Så først når kulturarbejdet er sat i gang, er lederen parat til sommerferien (mere om det i næste kapitel).