



Er din ledelsesstil fulgt med tiden?

To eksperter forklarer her nogle af de aktuelle tendenser inden for moderne ledelse. Det handler blandt andet om omstillingsparathed, digitalisering og evnen til at lytte.

Tekst: Lasse Skytt • Foto: Colourbox og PR

En leder skal kunne aflæse og afkode organisationen og samtidig have et godt blik for, hvad fremtiden måske kan bringe, og hvad kerneopgaven består af.

Sådan siger Stine Hinge, leder af sekretariatet Væksthus for Ledelse.

»Det kræver en åbenhed over for både medarbejdere, brugere, det omkringliggende samfund, resten af organisationen og samarbejdspartnere. Det kan man også kalde for den inviterende ledelsesstil. En leder er ikke en supermand og skal derfor erkende, at han eller hun er afhængig af et tæt samspil med alle interessenterne omkring sig,« forklarer hun.

For at nå dertil skal lederen besidde nogle kompetencer, som kan være erhvervet ad mange forskellige veje: At

kunne lytte, at kunne læse og forstå andre mennesker og læse sammenhænge og tendenser, at kunne kommunikere og sætte mål, at kunne indgå i forskellige typer af samarbejder og sikre driften.

»Noget af det kan man uddanne sig i, andet kommer med erfaringen, andet igen er det en god idé at have med sig i bagagen, inden man sætter sig i lederstolen. For eksempel er evnen til at læse og forstå andre mennesker en kompetence, som det er svært at læse sig til,« pointerer Stine Hinge.

Faldgrube hvis lederen er tonedøv

På den anden side findes der også faldgruber og barrierer, som kan stå i vejen for, at en leder udvikler sig i takt med organisationens udvikling.

»Det er en faldgrube, hvis lederen er tonedøv. Så er det svært at udvikle sig i takt med organisationens udvikling. Eller hvis lederen ikke har det netværk og adgang til informationer, beslutninger og strategier, som er nødvendige for at kunne følge trit med organisationens udvikling,« understreger hun.

Stine Hinge uddyber, at ledelse ikke kommer til at blive mindre vigtigt med tiden – snarere tværtimod. Medarbejdere ønsker nemlig at blive ledet, og ledet godt.

»Det ønsker de nye generationer på arbejdsmarkedet også. De efterspørger i høj grad synlig og nærværende ledelse og klare mål. God ledelse er derfor afgørende for opgavernes kvalitet, effektivitet, muligheder nytænkning og medarbej-

dernes trivsel. Det hænger tæt sammen,« fremhæver Stine Hinge.

Skal tale til hjernen og til hjertet

Erhvervspsykolog Pernille Hippe Brun er enig i den betragtning. Hun er entreprenør, leder og konsulent gennem en årrække, ligesom hun er forfatter til flere bøger om ledelse.

»Der er lige nu behov for ledere, der kan kommunikere ligeværdigt og engagerende om det meningsfulde i det arbejde, der skal udføres. Vi får en generation ind på arbejdsmarkedet i disse år, der i særlig høj grad motiveres og inspireres af at være engageret i et meningsfuldt projekt, eller måske snarere bevægelser, fremfor blot at blive motiveret af at være ansat i virksomhed x eller

y,« siger Pernille Hippe Brun og uddyber:

»Derfor kan ledere heller ikke længere trække lederkortet og motivere alene ud fra den præmis, at "du kan blive forfremmet af at yde det her", men må snarere tale til hjertet såvel som til hjernen. Lederen bliver nødt til at se på den enkelte medarbejder og overveje, hvilken personlighed og hvilke præferencer denne har og så forsøge at tale til dette,« siger hun.

Med på den digitale bølge

Ifølge den erfarne erhvervspsykolog sker der i øjeblikket en ledelsestendens, der handler om at kunne kommunikere og motivere via digitale platforme.

»I de fleste større virksomheder såvel som små startups, der har succes i dag, ser vi, at virksomhederne har en engagerende intern såvel som ekstern platform, hvorfra der kan kommunikeres. Man udveksler internt beskeder medarbejdere og ledere imellem på platformen Yammer og bruger sociale platforme udadtil til at kommunikere med kunder og andre stakeholders,« forklarer Pernille Hippe Brun.

Hun mener, det er en afgørende forudsætning for succes, at virksomheder og ledere kommer med på den bølge, da det allerede nu er en helt naturlig måde at engagere og kommunikere med ikke bare de ansatte i virksomheden men også med omverdenen.

»Er man ikke med her, vil man miste markedsandele og muligheden for at positionere sig på lige fod samt ikke mindst miste den unikke mulighed for at kunne kommunikere virksomhedens mission på en stærk og slagkraftig måde,« understreger hun.

Universelle træk stadig gældende

Ifølge Pernille Hippe Brun er der stor forskel på, hvordan man er leder i forskellige typer organisationer i dag – og så alligevel ikke.

»Der er nogle universelle træk, der går igen i forhold til god ledelse. Medarbejdere ønsker tydelige rammer, forudsigelighed, autentisk ledelse og interesse. Men hvordan dette udleveres, vil jo så være forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads,« siger hun.

Eksempelvis kalder medarbejderne nogle steder på, at lederen er deres faglige sparringspartner og ønsker en tæt dialog omkring udviklingen af et produkt. Andre steder vil medarbejderne gerne "være i fred" og ønsker mere af lederen, at denne skaber rammerne for, at de kan udfolde sig og nå igennem med det, de arbejder på.

»Og dette afhænger jo ofte af, hvor stor virksomheden er. I de mindre virksomheder vil der ofte være behov for, at lederen er helt tæt på og med i det daglige arbejde, nogle gange på lige fod med medarbejderne, hvor der i de større virksomheder måske snarere bliver behov for, at lederen fungerer som et kommunikativt led og baner vejen for medarbejderne,« påpeger Pernille Hippe Brun.

Nogle taber, mens andre vinder

Under alle omstændigheder mener hun, at lederens rolle stadig er afgørende. Om man som leder kan engagere og motivere, eller undgå at demotivere, om man kan kommunikere tydeligt og med gennemslagskraft også på de sociale medier, om man kan tale passioneret om den mission, man er på som organisation.

»Det er afgørende for at få folk med og for virksomhedens overlevelse. Derudover vil det være afgørende, at lederne imellem får kommunikeret godt nok, og at de har den åbenhed, der skal til for at indgå partnerskaber med andre,« siger hun og tilføjer:

»Første skridt er jo, at lederen opdager, at vi opererer under helt andre forhold i dag, end vi gjorde for bare fem år siden. Vi er på denne her bølge af digitalisering og teknologisering, og kommer man ikke med, så taber man. Og måske er det okay. Det har jo altid været sådan, at noget må dø, for at noget nyt kan opstå. Jeg tror, vi kommer til at se mange flere sammenbrud af traditionelle organisatoriske strukturer og institutioner i de kommende år. Det skal lederen være parat til at indse og parat til at indstille sig på,« slutter Pernille Hippe Brun.

» Der er lige nu behov for ledere, der kan kommunikere ligeværdigt og engagerende om det meningsfulde i det arbejde, der skal udføres

Pernille Hippe Brun, erhvervspsykolog



Pernille Hippe Brun (øverst) og Stine Hinge. Begge har fingeren på pulsen i forhold til tidens ledelsestendenser.

TRE AKTUELLE TENDENSER INDEN FOR LEDELSE IFØLGE STINE HINGE FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Ledelse med fokus på mening og kerneopgaven

»Ledere skal sætte mål og retning og samtidig vise tillid og kunne lytte. Medarbejdere vil gerne inddrages men forventer samtidig, at lederen klart og tydeligt fortæller, hvad målene er. Men hvordan man sammen finder vej til målene og får sat fokus på, hvad der er vores kerneopgave her, det vil medarbejdere gerne inddrages i. Den enerådige leder, der blot udstikker ordre og styrer og kontrollerer ned i detaljen, kommer til kort. Lederen skal vise medarbejderne den tillid, det er at lytte til dem og anerkende deres input til, hvordan de bedst muligt når de fastlagte mål, der understøtter kerneopgaven.«

Forandringer

»Ledere er konstant udsat for at skulle lede forandringer, hvad enten det handler om omstruktureringer, nedskæringer, nye love og regler, nye arbejdsformer eller arbejdsgange, ny teknologi m.v. På den ene side giver det ikke mening at tale om forandringsledelse som en separat og særlig ledelsesopgave. På den anden side bliver mange af de kendte ledelsestemaer – mening, motivation, kommunikation, inddragelse og tillid – under en forandring særligt udfordrende. For selv om forandring ofte fryder, oplever både ledere og medarbejdere den også nogle gange som forstyrrende eller ligefrem frustrerende.«

Ledelse på afstand

»På mange arbejdspladser er der længere til nærmeste leder. Enten fordi antallet af medarbejdere per leder er øget, eller fordi lederen pga. mødeaktiviteter eller lign. fysisk ikke er meget til stede på arbejdspladsen. Endelig kan det også skyldes, at lederen er leder for flere fysisk adskilte arbejdspladser på én gang. Kendte ledelsesbegreber som tillid, selvledelse og kommunikation får nye aspekter og nuancer, når lederen skal klare sig uden sine måske vigtigste redskaber: Den kontinuerlige kontakt, den uformelle kommunikation, det daglige samvær og de mange fysiske møder med medarbejderne.«