

## DEN STRATEGISKE FAGLIGE LEDER

Der er de sidste år kommet mere fokus på den faglige leder og faglig ledelse. Ofte som en modreaktion på for megen eller for dårlig New Public Management med for mange KPI'ere. Der er naturligt nok fokus på, at der skal være frirum til at lave faglig ledelse. Det er godt og vigtigt. Det er også godt at være opmærksom på, at den faglige leder også skal være en del af den strategiske udvikling. Man skal være med til at koordinere mellem det, man selv laver og organisationens overordnede ambition.

Organisationens strategiske ambition skal i den sidste ende kobles og alignes med den enkelte stærke fagpersons indre motivation. Her er *den strategiske faglige leder* helt afgørende. Hvis de ikke forstår eller griber eller har mulighed for at udføre den strategiske lederrolle, så sker den strategiske koordination ikke - og strategisk ledelse er en saga blot.

Helt afgørende og virkelig svær er den "yderste mellemliderposition" tættest på medarbejderne og de faglige miljøer. Det er der mange grunde til. Vigtigst er, at det som regel er dem, der er flest af. Hvis de ikke forstår den strategiske ledelsesrolle, så vil medarbejderne heller ikke forstå strategien. Det er denne mellemlider, der kan oversætte og forankre strategien i medarbejdernes faglige hverdag. Det er svært, for denne hverdag og kulturen i den siger ofte, at strategi er lig "varm luft i ringbind". Man scorer i udgangspunktet ikke mange point hos ens medarbejdere og nære kolleger, hvis man tager denne ledelsesrolle stærkt på sig. Det ligger ikke i kulturen. Men problematikken er, at miljøet vil lide i fremtiden, hvis man ikke har en leder, der tager rollen på sig. Man vil ikke kunne skabe den nødvendige værdi og lave den rette kvalitet. Og man kan meget nemt blive en enhed, der modarbejder det, resten af organisationen arbejder på.

Den allerførste udfordring for den faglige strategiske leder er af få "styr" på lederrollen - i hvert fald meningsmæssigt styr på den. Hvad ligger der i den? Hvordan skal jeg dimensionere tiden til de forskellige opgaver? Hvordan skal jeg få tid til det hele? Hvad er nemt, og hvad er svært? I denne situation kan en kognitiv forsimpning af rollen være en fordel. Så man mentalt og sammen med andre kan arbejde ledelsesudviklingsmæssigt med rollen.

En sådan forsimpning kan bestå af at opdele rollen i 6 underroller:

- Faglig leder
- Ambitionskommunikator
- Balancegænger
- Koordinator
- Facilitator
- Fagperson

Lad os gennemgå disse roller en ad gangen.



### Man er **faglig leder**

De allerfleste mellemledere tæt på frontlinjen er også faglige leder i en eller anden form. Afdelingssygeplejersken der leder sin sygeplejerske-kolleger. Sekretariatslederen der leder sine kontor-kolleger. Man er faglig leder, fordi man forventes at være rigtig godt inde i det faglige stof. Måske er man ikke den faglige leder, der ved bedst om alle faglige områder, men generelt er man ret godt kørende inden for ret mange faglige områder. Ofte er man også blevet valgt som leder, fordi man er en dygtig og pligtopfyldende fagperson. Man kan diskutere om dette er et fornuftigt kriterium at ansætte ledere i denne position ud fra. Men man kan ikke diskutere, at det er sådan, det typisk er. Faglig ekspertise er helt sikkert også en autoritetskilde, som man ofte trækker på.

## Man skal kunne sælge ambitionen

Der er ikke noget, som faglige medarbejdere tænder mere på end en ambition, der giver mening, og som husker dem på det større formål, de arbejder for. Sygeplejersker får tændt engagementet ved at blive mindet om, at de hver dag er med til at drage omsorg for syge mennesker. Man slæber ikke bare sten - man er ved at bygge en katedral. Ambitionsledelse er utrolig godt, fordi man leder den faglige medarbejder gennem dennes indre motivation, uden at sætte personens autonomi ud af spil. De fleste mellemledere har det svært med denne ledelsesrolle. For det første er det værste fagpersoner ved, det at skulle sælge noget. Det bringer ikke noget godt frem i en. Sådan er det i hvert fald ofte. For det andet kan det være svært at gøre dette ordentlig i praksis. Det at kommunikere visionært er måske ikke noget, man har øvet sig meget på, eller har et stort naturligt talent for.

Man behøver nu heller ikke at være Martin Luther King for at kunne dette. Men man skal øve og træne sig på følgende to ting.

A. Man skal sætte sig ind i og forstå organisationens overordnede ambition, og man skal kunne oversætte den til ens egen enhed. Hvad betyder ambitionen for os, og hvad er vores ambition?

B. Man skal kunne kommunikere tre ting til medarbejderne så godt at det giver mening for dem. 1. Hvorhen skal vi? Retningen og udviklingen? 2. Hvorfor skal vi derhen, og hvorfor skal vi flytte os? 3. Hvordan kommer vi derhen? Uden et svar her skaber man bare nervøsitet. Man skal ikke formulere en klar og detaljeret plan - det skal medarbejderne. Men man skal formulere, hvordan enheden nok skal klare udviklingen og rejsen.

Når man arbejder med denne ledelsesrolle er det vigtigt at tænke over, hvilken autoritetskilde man trækker på. At sige at man er den hierarkiske leder, der har fået det pålagt som en skal-opgave, det er døden for medarbejdernes motivation og buy-in. Det er bedre at kunne fremstå som fællesskabets tjener, der måske lidt nødtvunget tager det på sig, men samtidig godt kan se hvad enheden på den lange bane får ud af denne udvikling. At det faktisk er en god ambition, ift. det man fagligt tror på.

## Man skal være **balancemager**

Strategisk ledelse kræver udvikling og forandring. Man flytter de kendte måder at gøre tingene på i organisationen. De hævdsvunde balancer skal forrykkes. Hegnspælene skal flyttes. Ja - forandring skal der til, og lederen skal kunne lede forandring, men forandring af denne type er dilemmafyldt. "Okay, så vi skal udvikle mere. Betyder det, at vi ikke skal tage driften alvorligt?" "Fint at vi skal arbejde mere tværfagligt, men skal vi så opgive vores kernefaglighed?" Hvis lederen ikke kan håndtere disse helt hel rimelige spørgsmål, så ender den strategiske udvikling der.

Men dilemmaerne er svære. Det er ofte dem, der kan lede til frustration, en følelse af krydspres og i den sidste ende handlingslammelse. Det er kendt udfordring, at selv en god og stærk leder kan ende her. Det handler om at få det rette ledelsesperspektiv på dilemmaerne. De er ikke dine fjender, og noget du skal undgå. De er dine venner, og noget du skal opsøge og bruge tid på. For dilemmaer er udtryk for noget, der er super-vigtigt for din organisation. De er vigtige legitime hensyn, der "bare" er modsatrettede i mange konkrete situationer. Det kan og skal man ikke forsøge at ændre på. Tværtimod vil man som organisation kunne udvikle sig ved at blive klogere på dilemmaerne og lære noget nyt om, hvordan man kombinerer de forskellige hensyn bedst muligt.

Det er muligt at diskutere, at blive klogere sammen og at finde løsninger, hvor man optimerer begge hensyn - så man eksempelvis bliver bedre til både drift og udvikling på samme tid. Det kræver dog, at organisationen som helhed går konstruktiv ind i dette arbejde, så man får udnyttet organisationens fulde viden og engagement. Netop derfor er lederen så vigtig. Han eller hun skal hjælpe med denne tilgang til strategiske forandringer, der består af dilemmaer. Som vi skal udvikle os gennem, i stedet for at blive handlingslammede. Det er i længden også i medarbejdernes og fagets interesse, selv om det lige nu forekommer hårdt og urimeligt.

## Man skal kunne **koordinere**

Strategisk ledelse, specielt i en tid med stagnerende eller faldende ressourcer, handler om at flytte ressourcer rundt i organisationen på den rette måde. Så man bedst muligt optimerer på to ting. For det første skal man bedst muligt understøtte den enkelte fagpersons udvikling og engagement. For det andet skal man sikre, at de overordnede udviklinger og prioriteringer gennemføres. Og disse to ting skal gerne gå hånd i hånd og ikke være hinandens modsætninger. De skal faktisk helst være hinandens forudsætninger.

Det kræver et stort og ressourcekrævende arbejde. Det samlede ledelsessystem skal i spil og sammen finde de rette balancer, prioriteringer og resourceallokeringer. Der skal både være top down, bottom up og 'til siden' processer. Det er her, at det bliver tydeligt, at en ledelse består af mange ledelseskæder, og at en kæde aldrig er stærkere end sit svageste led. Uden stærk koordination hænger organisationen ikke sammen og bruger mange af sine ressourcer forkert. F.eks. på at kæmpe internt om hvis mål og udviklinger er de vigtigste? Det er vigtigt at diskutere sobert, hvor man bedst bruger ressourcerne, og hvem der skal gøre hvad. Men det er skidt, hvis man kæmper mod de andre og helheden.

Derfor er det også vigtigt, at mellemlederen kender sine kritiske samspilzoner og arbejder med at udvikle social kapital i disse relationer. Kender jeg mine samspilspersoner og deres virkelighed? Kender jeg deres hensyn og perspektiver på mig? Den allervæsentligste koordinationsopgave er at sørge for, at man i ledelsesstrengen har en sober og grundig dialog om, hvorvidt man rammer den helt rigtige balancere mellem en strategi og strategisk udvikling, der både er ambitiøs og realistisk. Den skal gerne være så ambitiøs at vi kan være stolte af det og klare os ift. omverdenens forventninger og krav. Men den skal også være realistisk at gennemføre, med den tid og de ressourcer vi har til rådighed. Det væsentligste greb til at lave gode koordination i ledelsessystemet er gode ledergrupper. Gerne ledelsesteams der kan balancere og koordinere gennem åbenhjertige diskussioner, uden at få lavet relationelle konflikter i gruppen. Det kommer ikke af sig selv. Ledergruppeudvikling er kernen i udviklingen af en organisation, der kan arbejde med strategisk ledelse.

## Man skal være en **god facilitator**

En organisationsenhed skal ikke kun have en ambition, kunne balancere sine dilemmaer og være koordineret ift. resten af organisationen, men skal også have sine egne fælles mål og værdier. Hvad er det, vi prioriterer i den kommende periode? Hvad vil vi særligt arbejde med at udvikle os på? Hvad kræver det af vores samarbejde, og hvilke værdier vil vi gerne stræbe efter? Her er det vigtigt for den strategiske mellemlider at holde tungen lige i munden. Nogle gange ville det være nemmere bare at tage de overordnede mål som vores enheds mål og så lave en plan for implementeringen af disse. Men det er både demotiverende at arbejde på mål, andre har sat, og det er heller ikke godt ift. at arbejde tæt på modtagerne. Dette arbejde skal jo tilpasses enhedens kontekst. Det er kun medarbejderne i enheden, der virkelig forstår enhedens brugere og deres behov. Målene skal være fleksible ift. dette – de skal hurtigt kunne tilpasses, hvis de lokale behov tilsiger dette. Det er jo herude, at forandringerne sker først – her de først opfanges.

Derfor har lederen en meget vigtig rolle i at få sat lokale mål og prioriteringer. Mål som forstås og opfattes som meningsfulde. Mål, forandringer og prioriteringer som medarbejderne selv sætter og står inde for. Lederen skal altså ikke lave målene, men "kun" sikre at de er der og hænger sammen med organisationens mål. Det er her facilitatoren kommer frem. Man skal kunne facilitere de processer, hvor medarbejderne ser den nødvendige udvikling – både for dem selv og den organisatoriske helhed – og sammen opstiller de nødvendige mål og prioriteringer. En udfordrende del af facilitatorrollen er, at mange stærke fagpersoner ofte gerne vil udfordre de organisatoriske mål og rammer – ja måske endda udfordre at de lokale mål og prioriteringer også skulle gælde for netop dem. Det kræver en fleksibel leder, hvis man det ene øjeblik skal kunne være åben, lyttende og brobyggende, og det næste øjeblik skal være hævde, stille klare rammer og forventninger og grænse en klar grænse i sandet. Ledere er ofte mennesker, der har det nemmest med det ene og ikke det andet. Men det hjælper at snakke med andre gode ledere om det.

## Man skal tillade sig selv stadig at være en fagperson

Det er jo faktisk ikke en lederrolle at være fagperson eller selv at arbejde som faglige specialist. Mange ledelsesguruer vil måske endda sige, at man skal opgive dette, hvis man vil være leder. Det er dog meget individuelt, om det er en god ide. Faglig forståelse giver en vis legitimitet. Det giver også den reelle og aktuelle indsigt i det faglige arbejde, så man bliver en tilpas ydmyg som fællesskabets tjener. Det er ikke altid lige sådan at være en god fagperson hver dag og samtidig flytte organisationen strategisk. Og måske allervigtigst: Man er godt nok blevet leder, men man får måske stadig energien og engagementet ved at være involveret i det faglige. Selvfølgelig skal man tænke over, hvordan man kombinerer dette med lederrollen. Hvem har lyst til at blive opereret af en ledende overlæge, der laver en operation hvert andet år?

---

## Lederrollen ændrer sig over tid

Noget af det allervigtigste ift. disse underroller er, at de ændrer sig over tid. Ikke mindst betydningen og vægtningen af dem. Mange mellemledere får deres første bekendtskab med refleksionerne om den strategiske lederrolle i en situation, hvor en topledelse har valgt at lave større strategiske forandringer, der betyder, at der skal laves mere strategisk ledelse decentralt og lokalt i organisationen. Det vil ofte betyde, at man pludselig skal opprioritere ambitions-, balance- og koordinationsarbejdet i rollen, uden at den faglige lederrolle, faciliteringen og det faglige specialistarbejde bliver mindre af sig selv. Af den grund kan introduktionen til den strategiske lederrolle være ret frustrerende. Man føler, at man umuligt kan nå det hele.

I den situation er gode chefer, en god ledergruppe og et godt uformelt ledernetværk guld værd. Her skal dialogen om nødvendige prioriteringer ske. Skal man skrue ned for den faglige lederrolle i en periode for at have tiden til koordineringen? Vigtigt er det også, at en ny balance og prioriteringer mellem de forskellige underroller ikke er en "livstidsdom" – at man evigt er dømt til at nedprioritere det faglige. Når man har fået ambitionerne til at fylde og flyve på en balanceret måde, og når koordineringen er på plads, så kan man igen prioritere det faglige mere - hvis det er det, der skal til for ikke bare at være en succesfuld, men også en lykkelig leder.