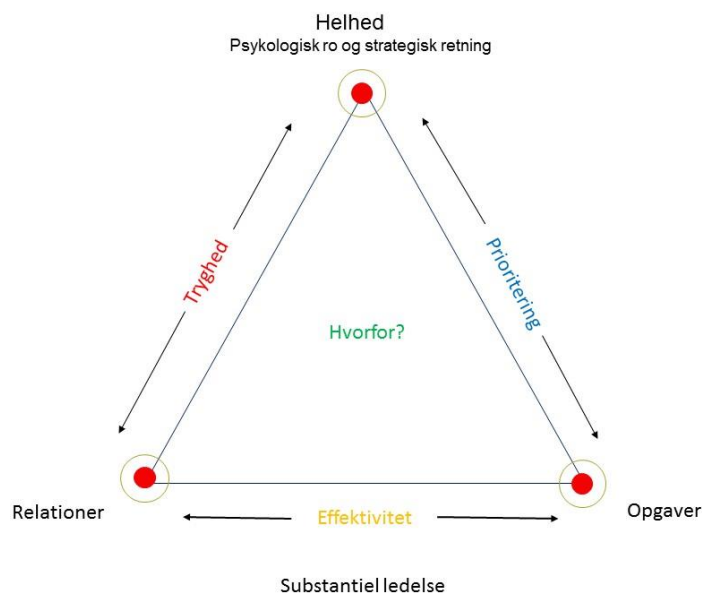


Beskrivelse af trekanten

Substantiel ledelse

Substantiel ledelse handler først og fremmest om, at vi skal finde de kompetencer, værdier og motivationsfaktorer i os selv og andre, som skaber arbejdsglæde og resultater i vores organisation. Det sker ved at have fokus på 1) **opgaver**/faglighed, 2) **relationer**/tillid og 3) **psykologisk ro og strategisk retning** i hverdagspraksis. Disse tre punkter hænger sammen og skaber ”trekanten”, men holdes først og fremmest sammen af, at alle beslutninger og handlinger i det substantielle ledelsesarbejde skal være meningskabende og meningsbærende: **Hvorfor** er vi her, jf. midten af trekanten?

Illustration af substantiel ledelse (trekanten)



Den indre trekant

Opgaver, relationer samt psykologisk ro og strategisk retning er hinandens forudsætninger:

1. Den faglige **opgavevaretagelse** skal ses i sammenhæng med det relationelle samt den psykologiske ro og strategiske retning.
2. Det samarbejdende **relationsfokus** skal ses i sammenhæng med den faglige opgavevaretagelse og den psykologiske ro og strategiske retning.
3. **Den psykologiske ro og strategiske retning** skal ses i sammenhæng med det relationelle og opgavevaretagelsen.

Når det substantielle ledelsesarbejde virker i praksis, tænker lederen ikke på, at der skal være disse sammenhænge. For sammenhænge virker, når arbejdsglæde og flotte resultater opnås løbende.

Den udvidede trekant

Effektivitetsforbedringer kan kun opnås, når vi ændrer adfærd i praksis, hvorfor det relationelle skal være koblet med de ændringer, der måtte være i opgavevaretagelsen, jf. den gule farve. Det er f.eks. ikke ualmindeligt, at Lean-projekter ikke henter de forventede effektivitetsgevinster, netop fordi man ikke på en ordentlig måde får koblet effektivitetsmål via ændret opgavevaretagelse til adfærdsændringer og (gen)etablering af tillidsfulde og trygge relationer.

Tryghed er afgørende for, at mennesker trives og kan frigøre egne potentialer og bidrage til at høste de fordele, der dybest set er formålet med, at vi samler flere mennesker i en organisation. Kort sagt skal 1+1 være lig 3. Tryghed skal ikke i forhold til substantiel ledelse opfattes som tryghed i ansættelsen frem til pensionsalderen, men skal ses som et grundlæggende psykologisk behov for at være i et fællesskab, så længe det varer, i de givne og skiftende kontekster, vi over tid befinder os i, jf. den røde farve. En forudsætning for tryghed er tillidsbårne relationer, en klar strategisk retning og den psykologiske ro, som substantielle ledere kan give.

Prioriteringer og fravalg foregår på et kvalificerende grundlag i den substantielle ledelse. Det opnås, når den psykologiske ro og strategiske retning kobles med den faglige opgavevaretagelse, for så er grundlaget skabt, for at kunne træffe svære beslutninger om fravalg og prioriteringer, jf. den blå farve. Hvis lederen f.eks. skal gennemføre besparelser og nedskæringer uden at anvende et strategisk begrundet prioriteringsgrundlag, vil det blive svært at implementere fravalg i praksis uden mange negative og tidskrævende følgevirkninger. Som hovedregel skal en ledelsesbeslutning altid kunne forklares med et hvorfor, som medarbejdere kan være enige eller uenige i.

Når vi har alle syv punkter i balance, hvilket vil sige "hvorfor" i midten, den indre trekant og den udvidede trekant, så kører "forretningen" med drive, arbejdsglæde og flotte resultater.

Uddrag fra bogen, Ledelseskriser i Konkurrencestaten, Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard, Hans Reitzels Forlag, 2015, side 18 – 19.

”Vi kalder den nye form for offentlig ledelse for *substantiel ledelse*. Denne ledelsesform kan sammenfattes i tre dimensioner.

Kernen i den substantielle ledelse er *for det første*, at de offentlige ledere ikke længere skal lede på afstand, men skal gå ind i substansen og forstå problemerne med afsæt i kerneydelserne på det område, de leder.

For det andet skal den nye ledelsesform forbinde sig med medarbejderne i nære, tillidsfulde relationer og skabe energifyldte teams, der i fællesskab bruger tiden på det, der giver mening i forhold til kerneydelserne. Den anden dimension i den substantielle ledelse kan lyde vel frelst for nogle, så det er på sin plads at præcisere: Pointen er ikke, at offentlige ledere skal være venner med de ansatte. Men ledere skal være personlige på en ikke-privat måde, så der opnås afklarede og trygge relationer mellem leder og medarbejdere, velvidende at lederens magt kan skabe afstand i relationen. Medarbejdere, der leverer den offentlige sektors kerneydelser, har i vidt omfang en fagligt funderet identitet. Det er derfor afgørende, at offentlige ledere indretter deres ledelses- og organisationspraksis efter at skabe tillidsfulde relationer til de ansatte med udgangspunkt i det faglige – og dernæst i det personlige i samklang med det, som den offentlige organisation skal stå for.

Substantiel ledelse forbinder *for det tredje* omverdenskrav fra f.eks. borgere og virksomheder til kerneydelserne i opgavevaretagelsen og ’væver’ dette arbejde sammen i værdifulde relationer i og uden for organisationen. Som en offentlig topleder siger til sine mange ledere i en landsdækkende organisation: ”Jeres medarbejdere skal kunne mærke jer, og de skal vide, hvad I vil, og hvad vi står for”.

Det er typisk en betingelse, for at kunne danne en substantiel ledelsespraksis, at de offentlige ledere kan se sig selv som en del af en historisk udvikling, hvor udgangspunktet i dag er et uklart ledelses- og samarbejdsrum, som vi kommer ind på i det følgende. Den substantielle ledelsesform har kapaciteten til at opnå unikke resultater ved ikke at gå uden om, men ved at indse de modsætninger og grundlæggende ubalancer, som præger vores samtid, og bruge energierne proaktivt på vegne af organisationen. Nogle værdimodsætninger har en så stærk styrke i sig, at de vil kunne styre offentlige organisationer i en helt forkert retning, hvis ikke værdimodsætningerne anvendes kompetent i det offentlige lederskab”.