

Frisættende ledelse – kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser

Midt i en tid med nedskæringer, effektiviseringer og organisationsforandringer oplever mange organisationer – ledere såvel som medarbejdere - at være drænet for overskud til at præstere, udvikle og glædes ved arbejdet. Derfor er det at genvinde energien et nøglespørgsmål for mange ledere. Og hvordan gør man så lige det?

Vores erfaringer med at træne organisationer i frisættende ledelsespraksis peger på nogle svar, som vi fortæller om og diskuterer i bogen ”Frisættende ledelse. Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser”

Hvad er frisættende ledelse?

Frisættende ledelse er både en ledelsesfilosofi og en praktisk metode til at skabe nye forbindelse mellem ledere og medarbejdere i dagligdagen.

Det ultimative formål med frisættende ledelse er at skabe organisationer, der formår at udfolde deres potentialer, så de stråler af lyst til at præstere og eksperimentere.

Frisættende ledelse som ledelsesfilosofi

Frisættende ledelse gør op med 150 års management-tænkning (taylorisme), der i sin præmis sætter et afgørende skel mellem ledere og medarbejdere, mellem de der leder, og de der udfører. Målet for den frisættende ledelse er at nedbryde skottet mellem disse to positioner. Ikke for at skabe flade, demokratiske organisationer, hvor ingen eller alle bestemmer, men for at bane vejen for mere kvalificerede beslutninger.

Frisættende ledelse handler altså ikke om at anfægte ledelsesretten, men om at omfavne nutidens grundvilkår, nemlig at ledelse ikke er mulig uden medarbejdernes faglige vurderinger, indsigt og refleksioner, når der skal træffes kvalificerede beslutninger om organisationens opgaveløsning og retning. Det er der mindst to grunde til: Den første grund er, at hvis fagligheden ekskluderes fra beslutningsrummet, så dekobles ledelsen fra den kerneydelse, den er sat i verden for sikre, hvorved beslutningskvaliteten næsten ved naturlov svækkes. Den anden grund er, at når medarbejdere integreres frem for ekskluderes, så er de – sjovt nok – også langt mere parate til at tage ansvar for at føre beslutninger ud i livet. Også de vanskelige af slagsen. På den måde overskrider frisættende ledelsespraksis den velkendte implementeringsbarriere, der gør det så svært at komme fra strategi til virkelighed.

For nogle kunne dette tankesæt lyde som om, frisættende ledelse er medarbejdernes slaraffenland. Intet er imidlertid mere forkert. Frisættende ledelse er nemlig på én og samme tid en frisættelse og en forpligtelse.

1. Frisættende ledelse er at forpligte medarbejdere og ledere på at løse en fælles hovedopgave.
2. Frisættende ledelse er at sætte medarbejderne fri fra en række af de snærende bureaukratiske bånd, som i dag inddæmmer deres arbejdsliv, dvs. mere lokal metodefrihed og mere frihed til at

eksperimentere med nyt, mere frihed til at gøre en forskel på baggrund af faglige vurderinger og praksiserfaringer.

3. Frisættende ledelse er en radikal udvidelse af paletten af spørgsmål, som medarbejdere inviteres til at forholde sig til – og som traditionelt er rene ledelsesanliggender.
4. Frisættende ledelse er at forpligte medarbejdere på at bringe sig i en offensiv, initiativtagende rolle i forhold til at udvikle og effektivisere de kerneydelser, de er eksperter på.
5. Frisættende ledelse er at forpligte medarbejdere og ledere på at levere den nødvendige viden, dokumentation og indsigt op i systemet, så beslutninger om rammer og vilkår kan træffes på et mere indsigtsfuldt grundlag.

Frisættende ledelse som praktisk metode

Som praktisk metode er frisættende ledelse først og fremmest en proces-tænkning, der træner ledere til systematisk at designe refleksions- og beslutningsprocesser, der integrerer medarbejdernes viden, tanker og engagement, fx i forhold til problemløsning, planlægning, prioritering, strategiformulering.

Metoden indebærer, at lederen bevæger sig fra en ledelsesposition, hvor man enten beslutter selv eller uddelegerer og trækker sig bort, til en ledelsesposition, hvor man som ledende procesfacilitator rammesætter og orkestrerer integrationen af medarbejdernes perspektiver, tanker og viden.

For medarbejderne indebærer metoden, at de bevæger sig fra en position, hvor de er passive modtagere af instrukser eller dekoblet fra ledelsen træffer beslutninger på uddelegerede områder, og til en position, hvor de er i dialog – også kritisk dialog - med hinanden og med deres leder.

Hvordan udvikler man frisættende ledelse?

Frisættende ledelse udvikles i træningsprocesser, hvor ledere og medarbejdere med en konsulent på sidelinjen samarbejder om tilegne sig nye proceskompetencer. Det er en træningsproces, som tager udgangspunkt i en lokal problemstilling af aktuel vigtighed for arbejdspladsen:

- Hvordan nedbringer vi vort sygefravær?
- Hvordan øger vi kvaliteten med samme eller færre ressourcer?
- Hvordan får vi vores interne vikarordning til at fungere?

Med udgangspunkt i denne type spørgsmål tilrettelægges en proces, hvor ledere og medarbejdere samtidigt eksperimenterer med at indtage deres nye positioner og dermed udvikler deres kompetencer og præstationer sammen. Træningen foregår i praksis - det er kort sagt ikke noget man kan lære på et kursus!

Parallelt hermed kører et intensivt udviklingsforløb i den samlede ledelse, som har fokus på at skabe rød tråd i den ledelsestænkning, som praktiseres i afdelingerne, og det, der foregår i ledelsesorganisationen.

Hvad er effekten af frisættende ledelse?

Vi har indtil videre arbejdet med frisættende ledelse i to organisationer. Erfaringerne herfra peger på, at frisættende ledelsespraksis skaber:

- Højere social kapital og mere attraktive arbejdspladser

- Øget innovationskapacitet
- Bedre præstationer og øget kvalitet i kerneydelsen

Og så ser det ud som om at frisættende ledelsespraksis gør det både sjovere og mindre slidsomt at være leder. En effekt som mange sikkert vil sætte pris på i en tid med hårdt pres på at få dagligdagen til at hænge sammen.

Tænkning og metoder er beskrevet i bogen der netop er udkommet:

”Frisættende ledelse. Kunsten at integrere medarbejdere i ledelsesprocesser”

Forlaget Frydenlund. 2011