

Forbedret Lederlivskvalitet og Bundlinie

Artikler skrevet af prof. dr. phil Ole Fogh Kirkeby og Jan Wittrup om mulige sammenhænge mellem ledergruppens Ledelseskvalitet, Lederlivskvaliteten, Arbejdslivskvaliteten og Bundlinien

Artikel 1 a' 2 skrevet af Jan Wittrup, Executive Advisor

I *Det Danske Ledelsesbarometer*, udgivet af Århus Universitet, gav flere end 3000 ledere i Danmark udtryk for, at de i gennemsnit anvender 48 timer om ugen på deres lederjob, hvilket ift 2002, hvor analysen gennemførtes første gang, var uændret.

Bag dette gennemsnit gemmer sig utvivlsomt store spredninger, da analysen omfatter alle typer ledere indenfor såvel private som offentlige virksomheder.

Når vi taler om den tid, vi som ledere anvender på vores lederjob, tror vi ofte vi svarer ud fra oplevelsen af den tid, det er os muligt at *registrere*, mens den reelle tid, som vi anvender på vores lederliv, ofte er væsentligt større, hvilket for mange er helt naturligt og for dem helt ok.

Hvor ofte sidder vi ikke ved strandkanten og tænker mulige løsninger, hvor ofte sidder vi ikke fredag aften ved den hjemlige fredagsbar og grubler lidt over ugens strabadser, hvor ofte sidder vi ikke lørdag formiddag – efter at have læst Børsens artikler om ledelse m.v. – og tænker over, hvad kan vi bruge i mit eget lederjob osv.

Vi tror, at de fleste ledere vil svare – *ofte!*

Lederne sagde i samme analyse, at de havde oplevet stigende indflydelse – og ansvar.

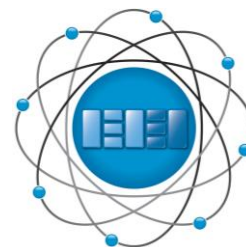
I samme ledelsesbarometer svarer lederne, at 60% af deres tid går med driftsopgaver og ca. 40% gå med udviklingsopgaver – tror, hvis man samtidig havde spurgt til tidsbidraget til brandslukningsopgaver, ja så havde svaret måske være 20% til brandslukning, 60% til drift og 20% til udvikling – med store variationer mellem de enkelte ledes besvarelser – hvor megen tid tror du, at du som leder anvender på brandslukning? – og hvorfor?



I analysen gav ledere i de private virksomheder udtryk for, at forholdet til den øvrige ledergruppe er blevet forringet siden første analyse i 2002 til 2011.

Gennem oplevelser som chef og som rådgivere har vi erfaret, at ledelseskvaliteten i en organisation eller virksomhed er den væsentligste kvalitetsparameter – og dermed er ledergruppens ledelseskvalitet en afgørende forudsætning for virksomhedens eller organisationens samlede præstationsniveau.

Drevet af lederens lederlivskvalitet.



Vi hører ofte begrebet Arbejdslivskvalitet som definitionen på kvaliteten af den totale mængde oplevelser, vilkår, m.v., der knytter sig til arbejdslivet, mens vi for ledere tror, at begrebet Lederlivskvalitet er mere dækkende for en leders hele liv, da det oftest ikke er muligt at skelne mellem arbejdsliv og fritidsliv.

Når vi som rådgivere møder ledere, for hvem det er meget magtpåliggende at drage denne skelnen mellem arbejds- og fritidsliv, skyldes dette oftest, at der er forhold, det ene eller andet sted – eller mellem stederne – der ikke fungerer helt som de måske skulle.

Og dette skyldes jævnligt, at der mellem lederne i ledergruppen ikke er det for lederen mest udviklende og samarbejdende miljø – men indimellem et mere selvhævdende og konkurrerende miljø – om end dette til tider kan være en smule skjult.

Dette kan være begrundet i den enkeltes konstruktive egoisme eller i en mere selvhævdende egoisme båret på en lav selvfølelse ift eget værd.

Prisen for denne slags ledelsesmiljøer er ofte en for ringe ledelseskvalitet med stort impact på den

enkeltes lederlivskvalitet – og dermed virksomhedens og den personlige bundlinie.

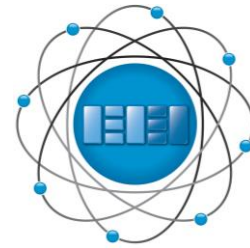
Griber ledergruppen – eller den øverste høvding – ikke ind, kan dette udvikle sig til faneflugt og lammelse – og dermed dårligere Lederlivskvalitet og Bundlinie.

- Der analyseres, skrives rapporter, diskuteres og lægges op til beslutninger – *men de træffes ikke.*
- Der tales åbent om frustrationer, forventninger, engagement og visioner, og der blomstrer håb – *som hurtigt visner.*
- Ledelsen ved, at den skal skabe udvikling. Den tager gang på gang tilløb – *men snubler.*

Ofte i et skræmmende rod af for sene beslutninger om udviklingsprojekter – *og svigter så engagementet i dem, man endelig træffer.*

Vi tror sørme godt, at vi tør påstå, at et nyttigt ledelseskirurgisk indgreb mod alt dette er ledelsens beslutning om at sikre en konstant forbedret Lederlivskvalitet, og så gøre det **Nødvendige** på en **Enkel og Sikker** måde (NES?Tjek✓), så alle involverede – måske også den skjulte opposition – får fornyet selvværd, mod, troværdighed og alt det, som virkelig bundlinieforbedrende fornyelse kræver.

NES?Tjek✓



Hvad er det så, der kræves?

For det første – ægte enighed blandt lederne om behovet for fornyelse af ledelsesindsatsen

For det andet - afvikling af udviklingsblokerende adfærd

For det tredje – anvendelse af vores egne og andres erfaringer om, hvornår og hvordan vi kan få det hele til at gå godt

For det fjerde – blive enige med hinanden om, hvad God Ledelse egentlig er her hos os

For det femte – få kendskab til hinanden i ledergruppen på et dybere niveau end den normale overfladekradsende indsigt om vore dyrebare og ikke altid umiddelbart synlige forskelligheder.

For det sjette – få indsigt i, hvor vi hver især er stærke

For det syvende – få indsigt i og erkende det nødvendige fælles udviklingsbehov

For det ottende – få indsigt i og erkende det nødvendige individuelle udviklingsbehov

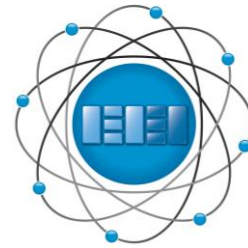
For det niende – igangsætte den nødvendige fælles og individuelle udvikling

Og for det tiende – måle om det hele nytter noget

Hvis vi som ledelser bliver endnu mere bevidste om ledelseskvalitetens indflydelse på såvel Lederlivskvaliteten og Bundlinien er vi overbeviste om, at vi i fællesskab kan flytte den samlede Lederlivskvalitets bundlinie endnu højere op, og dermed sikre vores konkurrencekraft, og at vores økonomiske bundlinier står mål med vores forventninger.

Held og lykke med jagten på det Excellence Lederskab og dermed Lederlivskvalitet.





Livskvalitet, arbejds- livskvalitet og lederlivskvalitet.

Artikel 2 a' 2 skrevet af prof. dr. phil Ole Fogh Kirkeby

Livskvalitet er et begreb, der optræder for første gang i 1784 på tysk og på engelsk, quality of life, i 1943 i betydningen af "et menneskes helbreds niveau og i evne til at deltage i og nyde det, der sker."

En mere udbredt brug får det først i 60'erne da Lyndon B. Johnson anvender det i sin tale til nationen 1965. I Romklubbens udgivelse "Limits to Growth" fra 1972 dukker begrebet op i forb. m. diskussion af begrænsning af vækst. I 1971 bruger den tyske kansler Willy Brandt det i en tale.

Sidenhen overtager fagbevægelsen det, og i DK dukker det op i begyndelsen af århundredet i forb. m. sundhedspolitikkerne og større bevidsthed på arbejdsmiljø, psykisk og fysisk.

Begrebet livskvalitet er således mangetydigt. Ikke kun fordi det har det mangetydige begreb "liv" som kerne, eller fordi begrebet "kvalitet" er flertydigt, men fordi det har mange funktioner, så som eksistentielle, politiske, bureaukratiske, delvis videnskabelige, samt erhvervsøkonomiske.

Vi kan anvende det på og om os selv, idet vi vurderer livet generelt og vort eget liv og spørger om det er værd at leve. Herunder kan vi bruge det som kriterium på den slags arbejde, som vi kan ønske og acceptere.

Vi kan bruge det til at stille krav til arbejdspladsen og til sociale funktioner, til måder at være sammen på, og til samspelet mellem arbejde og familie (såkaldt

"kvalitetstid"), og brugen af fritiden, og til valg af oplevelser.

Vi kan operationalisere begrebet og anvende det til at måle lykke hos hele befolkninger og grupper. Og vi kan prøve at bruge det indenfor lægevidenskabelig forskning, eksempelvis til at vurdere sammenhængen mellem livsholdninger og levelængde.

Ordet "kvalitet" er generelt et positivt begreb, der indføres i filosofien af førsokratiske filosoffer som Demokrit, senere af Platon, men først og fremmest af Aristoteles, der gør det til en af sine ti kategorier, "poión".

Den romerske filosof Cicero oversætter dette ord, "poión", til "qualis", der betyder "af hvilken slags", og dermed "qualitas".

Generelt betyder "kvalitet" en iboende egenskab, graden af godhed eller excellens, social rang eller position og dermed adel, og fra 1580-erne en udtalt og karakteristisk excellens.

Ordet "liv" er dog langt mere kompliceret. Allerede grækerne skelner mellem "bíos", "zoé", mellem et liv og det at være i live. Ordet "biografi" viser, at "bíos" bruges til at beskrive et menneskes livsforløb via "ta bebioména": begivenhederne i ens liv. Men "zoé" kan godt referere til en menneskelig livsform, selvom grækerne vil bruge dette begreb om dyrs liv, hvilket "bíos" undertiden også kan.

Måde at leve på hedder: "bíos" og "bíotos" og livstid hedder "aión", og "helikía". Men om livskraften i os



bruges ofte "psyché". Kærlighed til livet, eller livsglæde hedder "philopsychía". Berømt er Platons sætning fra "Forsvarstalen": *ho dè anexétastos bíos ou biôtòs anthrópōi* – "det ikke undersøgte liv er ikke værd at leve."

Livskvalitet er dog ikke identisk med livsglæde, selvom dette fænomen vil være et af parametrene for at måle det.

Hvis vi udgår fra det danske ord "livs", altså fra "liv" og "leve", så kan "livskvalitet" forstås som en fuldkommen (excellent) måde at forblive på. Men forbliven forudsætter en bevægelse, og dermed en retning og en måde, hvorpå et menneske berører eller fornemmer sig selv, idet det drives af eller stiler mod noget.

Hvis vi nu vender dette mod organisationer, så begrænses vore råderum af det faktum, at en organisation nok kan betragtes i analogi med en person, men næppe uden kraftige vridninger som et subjekt.

En organisations eller et fællesskabs selvforhold må dermed bestå i de måder, hvorpå de enkelte medlemmer forholder sig til hinanden og til sig selv. Ofte er disse måder blevet betegnet som kultur, både i filosofi, statsteori, sociologi, og erhvervsøkonomi.

Livskvalitet er et overbegreb i forhold til arbejdslivskvalitet og lederlivskvalitet, men for så vidt et menneske er (med)arbejder eller leder vil livskvaliteten være indbygget i disse begreber og afhængig af deres kvalitet.

Disse begrebers modsætning vil være privatlivskvalitet. Det sidste kan adskilles fra de første, men de interagerer og er afgjort ikke uafhængige. Men vi kan forestille os en god arbejdslivskvalitet, der er parallel til en dårlig privatlivskvalitet. Det udtrykkes med en sætning som: Hun flygter til sit arbejde.

Arbejdslivskvalitet

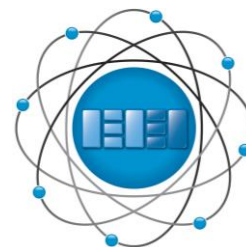
Livskvalitet må indlysende nok være et fænomen, der korresponderer med menneskets egenskaber og som er i stand til at fuldbyrde disse i så høj en grad som muligt. I den forstand har livskvalitet at gøre med tilfredshed og tilfredsstillelse. Vi må således for at analysere begrebet se på disse egenskaber i relation til organisationen. Lad os lave fire distinktioner her og kalde dem "arbejdslivskvalitetsparametre":

Selvformning i værdiernes spejl: Udvikling gennem værdier og grundholdninger, personlige og kollektive er centralt. Her besvares spørgsmålet om, hvorfor vi arbejder i det hele taget, og har netop dette arbejde (mit "to kath ho", mit "hvorfor").

Hvis vi i den organisatoriske kontekst oplever at vi kan fuldbyrde mine værdier uden kompromisser, ja måske endda gør dem tydeligere, og finde genklang for dem hos andre således at vi ikke blot kan være mig selv bekendt som menneske, men udvikler mig, så er min arbejdslivskvalitet høj. I sjældne tilfælde kan vi også finde tilfredsstillelse i at stå inde for værdier, som de andre i organisationen ikke deler, men det er en sjælden situation.

Selvfuldbyrdelse: Mine evner, anlæg og kapaciteter er kun mig såfremt de fuldbyrdes. Hvis de opfyldes i organisationen, ja, endda forfines, forbedres og intensiveres, er min arbejdslivskvalitet høj. Hvis vi anerkendes for mit særlige bidrag til produktet og til produktionsprocessen, er vi kommet på rette hylde. Vi føler at mine ønsker er blevet tilfredsstillet.

Meningsfuldhed: Mine oplevelsesmåder og sansepraksis, samt min sindstilstand, giver et billede af arbejdslivskvaliteten. Hvad er vi opmærksom på i organisationen, og hvordan føler vi mig? Kan vi identificere mine sindstilstande, og har vi det godt med dem?



Fuldbyrder organisationen mine drømme om at være til. Bliver mine drømme om anerkendelse og mine ambitioner tilfredsstillende. Føler jeg mig forstået? Føler vi mig som en del af et fællesskab?

Er jeg tilfreds?

Samværsintensitet. Her præciseres det, hvorfor og hvordan vi kommunikerer, hvad vi vil det andet menneske og hvordan vi modtager det i mit liv. Altså spørgsmål forbundet med begreber som "loyalitet", "solidaritet" og "kollega".

Venskabet som billede er vigtigt her, ligesom dets funktioner, der også bør findes i organisationen som helhed mellem alle: anerkendelse, omsorg, overbærenhed, respekt og tolerance. Hvis disse spørgsmål besvares positivt og kan gives klart indhold, er arbejdslivskvaliteten god.

Det vil også gælde min livskvalitet generelt, hvis mit privatliv er i balance. Hvis vi spørger en medarbejder: Hvordan opfatter du din kollega, og hvordan opfatter din kollega dig, så får vi et billede af arbejdslivskvaliteten.

Det er vigtigt, hvordan man registrerer tilstedeværelsen af disse fire parametre i organisationen, men det er endnu mere vigtigt, hvordan man optimerer dem. Den vigtigste, overgribende faktor, er samtalen om dem, således af forventningerne til dem kan afklares og afstemmes, og således at den enkelte kan udtrykke, om hun har indflydelse på dem.

De er alle nødvendige for at opnå den fulde arbejdslivskvalitet.

Lederlivskvalitet

Lederlivskvaliteten omfattes af de fire nævnte parametre, men kan alligevel tilføjes nogle særlige kendetegn, fordi lederen er et særligt slags menneske.

Han har magt i betydningen retten til at hyre og fyre, han bør være et fyrtårn, og han har magt i den betydning, at han kan give grundlaget for at de måder, hvorpå medarbejderne former sig selv, fuldbyrder sig selv, finder mening, og forholder sig til hinanden indbyrdes.

Hos lederen kan de fire parametre samles i begreber som

- ♥ ansvarlighed og
- ♥ ordentlighed.

Han er en ultravigtig person i organisationen.

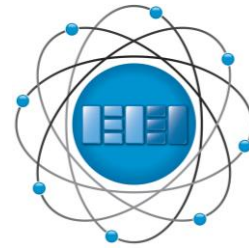
Derfor må han have sit værdigrundlag i orden, og hans hexis, hans værdipraksis, er alt afgørende for resten af organisationens. Derfor er han yderst sårbar.

Hans livskvalitet afhænger dermed af, at han kan være overbevist om, at han har de rette værdier og at han lever dem ud. Konsekvensen af det modsatte er dårlig samvittighed eller manglende respekt, og det destruerer livskvalitet.

Lederen har gennem sin position en unik mulighed for at opbygge lederlivskvalitet, fordi hendes indflydelse er så stor, og hendes sejre så velkomne og gennemtrængende.

Lederens selvfuldbyrdelse er afhængig af, at hun kan hjælpe andre med at fuldbyrde sig selv ved at give muligheder og velovervejede kritik.

Men hun skal jo også træffe afgørende og ofte tunge beslutninger, og det forudsætter, at hun er i harmoni med sig selv og formår at holde skylden fra døren, at hun kan vurdere beslutningsgrundlaget nøgternt og at hun kan aktivere sit værdigrundlag således, at hun kan løse de centrale dilemmaer.

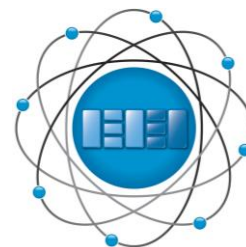


Dette gør, at lederlivskvaliteten har en anderledes grad af skrøbelighed end den vi finder andre steder i organisationen.

Hvis lederen som svar på denne belastning gør sig hård, vil han formindske sine muligheder for en optimal lederlivskvalitet.

Lad os nævne en række kapaciteter, hvis manglende udnyttelse vil reducere lederlivskvaliteten:

- ♥ At fastholde bevidstheden om sin egen væren ved at være opmærksom på følelsen af sig selv (herunder de negative følelser).
- ♥ At stå fast i øjeblikket, gennem optimal opmærksomhed på andre
- ♥ At forstærke og forfine sin medfølelse (at give de samme eller bedre undskyldninger for andre end for sig selv).
- ♥ At opøve sin interesse i, og sin evne, til at lytte.
- ♥ At være den første der viser tillid.
- ♥ At træne sine måder at anerkende på.
- ♥ At blive god til at sige hvad man gør.
- ♥ At indvie medarbejderne i, hvad man vil gøre, og hvorfor man gør det.
- ♥ At prioritere det psykiske arbejdsmiljø.
- ♥ At tage ansvaret for at selvledelse blandt medarbejderne lykkes.
- ♥ At kunne begrunde enhver beslutning gennem henvisning til et fyldestgørende antal parametre og klart formulerede mål.
- ♥ At søge råd hos de rette.
- ♥ At inddrage den kvalificerede i sine overvejelser og beslutninger.
- ♥ At vise taknemmelighed for medarbejdernes indsats.
- ♥ At kunne forudsige og foregribe.
- ♥ At behandle data og information med kritisk sans og udnytte dem med præcision.
- ♥ At kunne afslutte processer.
- ♥ At vide så meget som nødvendigt og muligt om alle enkeltheder, herunder problemer, i organisationen
- ♥ At prøve at opfinde andre og nye måder at undgå afskedigelser på.
- ♥ At være personligt involveret i alle ansættelser.
- ♥ At tage alle mulige hensyn til miljøet.



- ♥ At forholde sig kritisk til begrebet vækst.
- ♥ At undersøge alle underleverandørers basis.
- ♥ At prioritere sin familie så meget som muligt.
- ♥ At være beskeden i spørgsmål om løn og frynsegoder som aktieoptioner, etc.
- ♥ At være så passioneret at han får energi af sin ledelsesopgave
- ♥ At have en generøs indstilling til lederlivet og dermed den påvirkning, hun har på andre
- ♥ At tage de nødvendige beslutninger og konsekvenser
- ♥ At skabe en selvstændigt tænkende organisation

Vi kunne nævne mange flere. Men afgørende er, at disse faktorer hver og en, for så vidt de spilles dårligt, vil kunne ødelægge lederens lederlivskvalitet, fordi hun oplever, at hun ikke tager sig tilstrækkeligt af sin organisation.

Men lederens lederlivskvalitet afhænger også af hendes personlige livsholdning.

Hun må og skal lægge stor vægt på sin relation til organisationen, men samtidig skal hun kunne distancere sig fra denne afhængighed og kunne trække sin tilbage til andre betydningsdimensioner, først og fremmest til det, at kunne se på sit liv som en proces, der foregår under evighedens synsvinkel.

Denne indstilling forudsætter, at hun kan se sit liv som et blandt mange, og at hun også kan forstå sig selv som undværlig, hvor uundværlig hun end er og vedbliver med at gøre sig selv.

Hun skal have mod til at miste sit liv for at kunne bjerge det, være stærk nok til at se det som fejlslagent, hvis hun skal kunne helbrede det.

Netop lederen, der som person har så stor betydning, skal være i stand til at forstå den oprindelige betydning af ordet "person", nemlig "maske".

Klæber hun til masken, klæber hun til taburetten, og så dur hun ikke, fordi hun ikke er leder for organisationens skyld, men kun for sin egen.

Lederen skal kunne finde fred i den funktion

- ♥ at tjene et højere formål,
- ♥ at kæmpe for en sag, og
- ♥ at have et kald.

Disse tre parametre er lederlivskvalitetens kerne.