

Klare resultater fra verdens største – og danske – forskningsprojekt i ledelsesadfærd og performance:

Hvornår gør medarbejderne det, lederen beder om?

Her er et par korte, klare og opsigtsvækkende resultater fra det ambitiøse, danske [forskningsprojekt LEAP](#). Resultaterne udvider det forskningsbaserede grundlag for ledelsesstrategien [Fair proces](#). 500 ledere er blevet trænet, og 15.000 medarbejdere er blevet spurgt om deres opfattelse af lederens ledelse før og efter ledelsestræningen. Halvdelen af lederne blev trænet i at formulere, kommunikere og fastholde en retning: Hvor skal vi hen? Hvorfor? Hvordan?

Men gør folk det, lederen beder om? Og hvornår gør de det ikke? De forskningsbaserede svar er opsigtsvækkende.

Ledelsesstrategier virker kun (handlingsmotiverende og resultatskabende), hvis:

- **der er en fælles forståelse mellem medarbejdere og leder for, hvad der er vigtigt for organisationen og de borgere, der er genstand for kerneopgaven** = Sæt en retning og begrund. Begrundelser skal være koblet til noget, medarbejderne værdsætter, før du få aktivt følgeskab. Offentligt ansatte værdsætter i særlig grad muligheden for at gøre det bedre for borgerne (public service-motivation).
- **medarbejderne oplever ledelse i praksis** = A) løbende ansigt-til-ansigt-kommunikation af retning og B) lederstyret dialog om/feedback på medarbejdernes bevægelse i den satte retning. BEMÆRK: Det er medarbejdernes opfattelse af hyppighed og kvaliteten af ovenstående, der er afgørende for effekten på medarbejdernes motivation og resultater. Ikke lederens opfattelse. Og LEAP-projektet viser en tendens til, at ledere systematisk overvurderer sig selv/"undergør" denne indsats set fra et medarbejder-perspektiv.

Det er opsigtsvækkende, tydelige forskningsresultater. Fra danske, offentlige organisationer.

Kobling mellem LEAP og fair proces-forskning

De, der har læst bogen "Fair proces" eller via foredrag kender den femfasede ledelsesstrategi, ved, at LEAP-pointerne korresponderer med fair proces-forskningen bag fase 1: "Sæt kontekst" og fase 4: Involver i afprøvning (af nye løsninger, der kan realisere den ledelsesbestemte retning).

Her er et par koblinger, som er særligt tydelige.

Sæt kontekst. LEAP påviser effekten af, at *lederen formulerer, kommunikerer og fastholder en retning*. Det korresponderer med fair proces-forskningen, der også afdækker dette praktiske princip som afgørende – men ikke i sig selv tilstrækkeligt – for at skabe tillid, motivation og aktivt følgeskab. Principperne om *involvering* (i udvikling og afprøvning af løsninger) og *forklaring* af rationalet bag egne og andres ledelsesbeslutninger skal også udledes, for at den positive fair proces-dynamik kan udløses. Samtidig peger fair proces-tilgangen på nødvendigheden af, at kombinere *retning* med italesættelse af rammen (det, som ikke er til diskussion/ikke kan ændres) og formulering af mulighedsrummet for medarbejderne (se særligt s. 16-25 samt s. 43-46 i bogen "Fair proces").

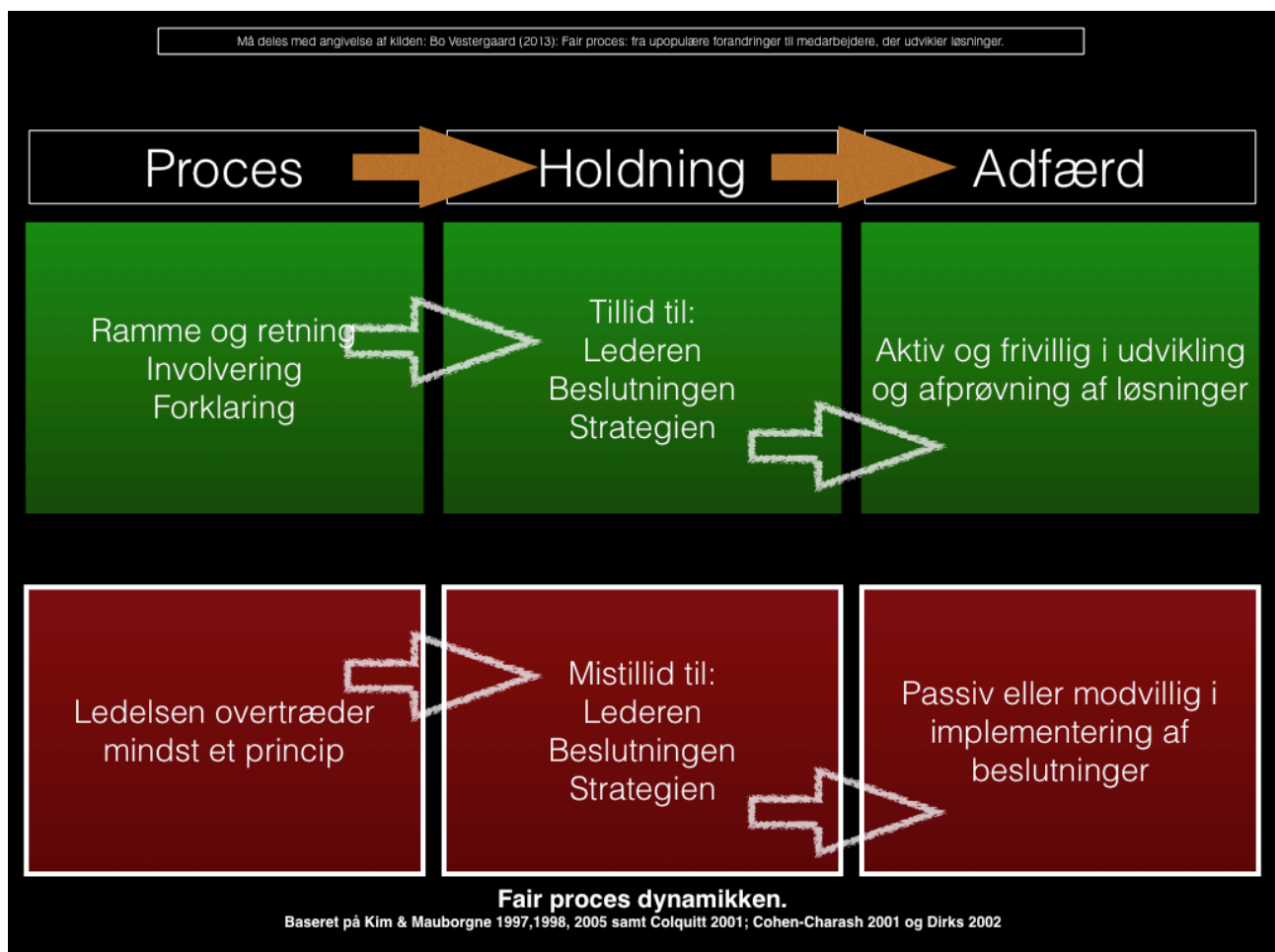
I LEAP er medarbejdernes oplevelse af "involvering" og "forklaring" ikke undersøgt. Det vil være relevant i et evt. revideret forskningsprojekt. Hvorfor?

Når lederen kommunikerer og fastholder fokus på en retning (transformativ ledelse), er det sandsynligt, at der opstår situationer, hvor lederen træffer beslutninger, som medarbejderne skal udføre for at realisere bevægelsen mod retningen.

Det er en anledning til, at lederen alene udformer og træffer beslutning (design 1) eller involverer medarbejderne i at kvalificere lederens beslutningsforslag (design 2) eller lader medarbejderne stå for udformningen af beslutningsforslag (design 3). Her viser fair proces-forskningen, at det er væsentligt for motivation og følgeskab, om lederen alene udformer og træffer beslutning, eller om medarbejderne oplever reel involvering (design 2-3).

I forlængelse af design 2-3 træffer lederen beslutning. For at udløse oplevelsen af fair proces (procesretfærdighed) er det afgørende, at lederen begrundes sin beslutning, herunder rationalet bag til- og fravalg af medarbejdernes input.

Figur 1: Ledelsesproces og dynamikken i fair og unfair proces. Fra Vestergaard (2013): Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger.



Følgeskab og public service-motivation. Følgeskab til den ledelsesbestemte retning er betinget af medarbejdernes opfattelse af muligheden for at gøre det bedre for borgerne (public service-motivation). Det er nyt at få så tydeligt forskningsmæssigt belæg for dette. I min bog "Fair proces" fremfører jeg et lignende argument baseret på Harvard-professor Theresa Amabiles forskning i, hvordan fremskridt i meningsfuldt arbejde motiverer medarbejdere (s. 35-36). Det omsættes til ledelsespraksis via værktøjerne til retningssætning (s. 45), som har fokus på forbedring for borgerene. Ikke på økonomi, selvom økonomiske rationaler også danner baggrund for retningen.

Oplevet ledelse afgørende. LEAP-forskningen dokumenterer en væsentlig pointe for træning i fair proces-ledelsesstrategi. Selv ledere, der er trænet i at kommunikere og fastholde en retning (og forklare rationalet bag beslutninger samt følge op via dialog/feedback), "undergør" det ofte set fra et medarbejder-perspektiv. Og så mistes følgeskab til den ledelsesbestemte retning.

Involvér i afprøvning, og følg op. LEAP-forskningen dokumenterer effekten af *løbende ansigt-til-ansigt-dialog og feedback på medarbejdernes indsats i bevægelsen mod den ledelsesbestemte retning*. I fair proces håndteres det særligt i fase 4 (involvér i afprøvning) via ledelsesværktøjet "korte møder", som er baseret på forskningen i debrief (s. 65-69). Dette værktøj tjener flere formål: Det fastholder fokus på den ledelsesbestemte retning og skaber læring og problemløsning via ansigt-til-ansigt-dialog. Det virker samtidig motiverende, fordi fremskridt både skabes og tydeliggøres (Amabile), ligesom tilbageskridt og frustrerende forhindringer håndteres løbende.

Lær mere om fair proces-ledelsesstrategi

Hvordan skaber du et samarbejde om fælles bevægelse af en hel medarbejdergruppe i en ledelsesbestemt retning? Din ledelse af samarbejdet kan med fordel struktureres i fem trin.

I min bog "[Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger](#)" kan du læse om det femfasede procesdesign med flere konkrete værktøjer samt om forskningen og teorien bag. Teorikapitlet vandt en pris på den amerikanske forskerpraktiker-konference Academy of Management i 2012 Uddrag af bogen er bragt i Harvard Business Review.

Om forfatteren: Bo Vestergaard. Forfatter til bøgerne (2013) "[Fair proces](#)" og (2016) "[Byg bro mellem siloerne](#)". Konsulent på skræddersyede forløb for offentlige organisationer samt workshop- og foredragsholder med afsæt i ovenstående bøger. Altid med afsæt i den ønskede retning for organisationens løsning af kerneopgaven.
www.fairproces.dk



Om LEAP (Ledelsesadfærd og performance): verdens største – og danske – eksperimentelle forskningsprojekt om ledelse. Projektets overordnede problemstilling er, hvordan ledelsestræning påvirker ledelsesadfærd, og hvordan ledelsesadfærden påvirker organisatorisk performance. Ledelsestræningen fokuserer på forskellige ledelsestilgange, der har vist sig at have positive effekter på lederes evne til at opnå gode resultater. Deltagere: 720 ledere fra gymnasier, SKAT, grundskoler, daginstitutioner og bankfilialer. 500 af lederne får træning. De resterende er en kontrolgruppe. Projektet er eksperimentelt (lederne trænes) og det største af sin art i verden.

Leder af LEAP-forskningsprojektet: Professor Lotte Bøgh Andersen, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, samt KORA: Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.