

ILLUSIONEN OM DEN ÅBNE DØRS PRINCIP

Er forestillingen om den åbne dør til chefens kontor reelt en invitation til at dele kritisk viden med ledelsen, eller er det endt som et retorisk forsvarsværk, der forskyder ansvaret fra lederen til medarbejderne, når noget ender galt?

På trods af den viden vi har om organisationer, så lever forestillingen om den åbne dør og dens magiske kraft i bedste velgående. I efteråret var det en tidligere administrerende direktør for en stor tv-station, der erklærede, at der skulle være gjort mere for at stoppe sexismen på arbejdspladsen, men forsvarede sig med, at vedkommende troede på 'den åbne dørs princip'.

Ikke længe efter var det så en ansvarshavende chefredaktør på en af landets største aviser, der inden for selvsamme tema også henviste til den åbne dør, men som nu retrospektivt godt kunne se, at dørtrinnet synes at være større end først antaget. Og senere blev det så jysk ex-borgmester, der henviste til den åbne dør, som det bedste forsvar for de forelagte kritiske sager, der både var overraskende og helt ny viden for vedkommende.

Jeg plejer at sige til ledere, at der er 3 ting, som er essentielle at forstå ift., hvordan viden transporteres

rundt i en organisation, og hvilken viden de får stillet til rådighed som ledere. Og ingen af dem handler om en åben dør.

1. Viden, der transporteres op ad i det formelle system, er filtreret, formet og doseret på hvert ledelsesniveau, som den specifikke viden skal igennem.
2. Den uformelle viden i en organisation kanaliseres sjældent ind i det formelle system – den viden sættes i spil blandt de ledende aktører og grupperinger i det uformelle system.
3. Din leder-titel er i sig selv ikke en adgangsbillet til det uformelle systems viden. Den skal du gøre dig fortjent til gennem din adfærd og din evne til at skabe tillid, respekt og anerkendelse hos medarbejderne.

Derfor er det interessante ved den åbne dørs princip, at døren faktisk godt kan opfattes som åben af medarbejderne, selv om den er lukket. På samme måde som en åben dør godt kan opfattes som lukket. Det handler nemlig ikke om døren står fysisk på klem, men om hvordan den enkelte medarbejder oplever sin arbejdssituation.

At henvise isoleret til en åben dør og så lave en organisatorisk analyse



af, hvad den kan, svarer til at pege på virksomhedens kaffemaskine og tro, at lederen, blot ved sin fysiske tilstedeværelse ved kaffemaskinen, vil få brugbar organisatorisk viden fra de personer, som også skal have kaffe.

Den åbne dør eller kaffemaskine kan faktisk godt kan være værdiskabende for dig som leder, men kun hvis du forstår at arbejde med de bagvedliggende mekanismer, der gør det muligt for 'døren' og 'kaffemaskinen' at vise deres værd i et ledelsesperspektiv. Det håber jeg denne artikel kan være med til at belyse samt give dig inspiration til konkrete initiativer, du og din organisation kan gå i gang med.

Her er der højt til loftet

På et tidspunkt var jeg inviteret ind i en ledernetværksgruppe, hvor dialogen gik på ledernes egne erfaringer med ledelse, de bestemt ikke brød sig om. Især én af historierne havde bidt sig fast, da en chef beskrev ankomsten af en ny direktør på en måde, som mange sikkert kan identificere sig med.

»Jeg fik en ny direktør, der fra det øjeblik han trådte ind ad døren, havde besluttet sig for at rive det hele ned – det skabte en utrolig dårlig stemning i chefgruppen og især måden, han omtalte den organisation, som vi andre havde brugt år og tusinder af timer på at opbygge, var helt urimelig.

Når han så stod på scenen foran alle ledere og medarbejdere og præsenterede sine store planer, så pegede han altid over på sin dør i hjørnet og henviste til at 'døren altid er åben', hvis der var nogle, der havde input og gode ideer.

Og det var da også rigtigt, at hans dør altid stod åben, men der var sgu ingen, der så på den dør som åben. At pege på en åben dør og så sige at den er åben er jo ligeså åndsvagt som at pege op på loftet og så sige, at 'her er der højt til loftet'.«

Historien gav en god stemning i netværksgruppen, hvor mange grinende kunne identificere sig med fortællingen. Men hvad der var mest interessant, var fortællerens alvor i blikket og bestemthed i stemmen, hvor det var åbenlyst, hvor indigneret vedkommende var over den

form for ledelsesforståelse. Der var klart mere på spil end blot ønsket om at fortælle en sjov ledelseshistorie.

Lederens oplevelse er ikke ny viden. Allerede i 00'erne har vi undersøgelser af medarbejdere, der erkender at have tilbageholdt kritisk information fra ledelsen. Én af undersøgelserne viste, at 85 % af medarbejderne ved mindst én lejlighed havde tilbageholdt informa-



Et åbenlyst svar er, at den åbne dør bruges som et ledelsesgreb, der flytter ansvaret for en (evt. manglende) given handling til andre end én selv. Den øvelse hedder i fagsprog 'eksternalisering af problemet'.

tioner fra deres topledelse, på trods af at de vurderede informationen som væsentlig for virksomheden. De altovervejende årsager var ønsket om ikke at blive stemplet som negativ af ledelsen samt risikoen for at skade relationen til ledelsen (Millikens, 2003). Det er viden, som enhver organisation skal tage alvorligt.

En åben dør skal man gøre sig fortjent til

Meget forsimplet kan man sige, at vi alle har to forskellige kontrakter med under hånden, når vi går på arbejde; en faglig kontrakt og en social kontrakt. Hvorvidt man vurderer om en dør opfattes som åben eller lukket, afhænger af i hvor høj

grad den enkelte medarbejder oplever de to kontrakter opfyldt. Hvad der går igen på tværs af de to kontrakter er, at de i høj grad er påvirket af medarbejderens egen selvforståelse samt begrebet 'anerkendelse'.

Den faglige kontrakt indeholder kort fortalt vores egne tanker om, hvorvidt vi føler, vi har den rigtige organisatoriske placering, titel og løn. Føler vi, at vi har adgang til de beslutningsfora, som, vi synes, er vigtige for vores opgaveløsning? Og har vi en opgaveportefølje, der matcher vores selvopfattede kompetencer? Samtidig indeholder den en vurdering af, hvorvidt vi anerkender vores leder, som faglig dygtig? Helt konkret kan du prøve at stille følgende spørgsmål:

- I hvilken grad føler din medarbejder, at der er sammenhæng mellem hans/hendes faglige kompetencer, og så det arbejde vedkommende udfører?
- I hvilken grad anerkender din medarbejder dig som en faglig dygtig leder?

Den sociale kontrakt indeholder kort fortalt vores egne tanker om, hvorvidt vi føler, at vi har den rigtige sociale position i den eller de grupper, vi er en del af på vores arbejde. Er vi en del af et meningsfuldt socialt fællesskab? Også her indeholder kontrakten en vurdering af, hvorvidt vi anerkender vores leder som et godt menneske? Helt konkret kan du prøve at stille følgende spørgsmål:

- I hvilken grad føler din medarbejder sig tilpas i de sociale grupperinger, der er i afdelingen?
- I hvilken grad anerkender din medarbejder dig som menneske (personlige værdier)?

Hvis en medarbejder oplever høj balance inden for begge kontrakter, vil det medvirke til, at der er et relativt lavt eller intet filter ift. den viden, som me-

darbejderen sætter i spil over for dig som leder. Hvis der er ubalance i en eller begge kontrakter, vil det påvirke medarbejderens vidensfilter, og du vil opleve, at graden af videndeling bliver mere og mere doseret og kalkuleret.

Ovenstående er påvist af forskning i både projektgrupper (Justesen, 2008) og i ledergrupper (Holm, 2012), hvor medlemmernes lyst til at sætte deres reelle viden i spil, afhænger af, hvordan gruppen bliver ledt, og hvorvidt man anerkendes og sættes i spil i overensstemmelse med ens egne værdier og forventninger. Det betyder ikke, at lederen skal give alle ret, men blot en understregning af, at lederen skal formå at orkestrere og balancere imellem mange forskellige faglige og sociale interesser, før man har en gruppe, hvor folk uhæmmet sætter deres viden i spil (Heifetz, 1994).

Det handler om at skubbe ledelsesansvaret ud af den åbne dør

Det er veldokumenteret, at lederes beskrivelser af deres egen personlige rolle og indflydelse i virksomheden oftest varierer alt efter, hvilken rolle de helst vil have ift. en given historie (Mowles, 2011 og Alvesson et. al., 2003). Men hvorfor har ledere brug for at henvise til den åbne dør som en legitim forsvarsforklaring, når de skal se overrasket ud eller afværge kritiske forhold?

Et åbenlyst svar er, at den åbne dør bruges som et ledelsesgreb, der flytter ansvaret for en (evt. manglende) given handling til andre end én selv. Den øvelse hedder i fagsprog 'eksternalisering af problemet'. Det var bl.a. hvad bankdirektørerne i England gjorde, da de pegede på (uforudsigelige) uheldige samfundsudviklinger som årsag til Finanskrisen i stedet for at adressere de-

res eget personlige ansvar i krisen. Eller da Bilgiganernes topchefer foran den Amerikanske Kongres henviste til virksomhedernes officielle rejsepolitik som den bedste årsagsforklaring til, at de var fløjet i private jets til Washington for at bede Kongressen om 25 mia. dollars lån pga. pengemangel.

Så derfor handler den åbne dør slet ikke om nogen fysisk dør. Det handler først og fremmest om at flytte ansvaret om kritisk viden over på flere aktører end blot sig selv. Man ønsker med henvisningen til den åbne dør at placere et medansvar for, at medarbejderne/mellemlederne også har et medansvar om at gå ind til chefen og fortælle om de ting, som man oplever.

Men at placere et ligeværdigt medansvar for at præsentere kritisk viden for topledelsen kan kun lade sig gøre i en verden, hvor kritisk viden er værdiløs, magtløs og konsekvensløs. Og det er den sjældent i organisationer. Det er rigtigt, at der skal to til en tango, men i et ansættelsesforhold vil der altid være et ulige magtforhold, der i udgangspunktet stiller budbringeren dårligst.

Kritisk feedback eller kritiske sager er langt fra uproblematisk for medarbejderne. Især hvis det peger i retning af et ledelsesproblem, vil det ofte gøre de fleste medarbejdere sårbare. Derfor anbefalede Heifetz allerede i 1994, at virksomheder aktivt skulle have en strategi for, hvordan man beskytter budbringeren af kritisk viden.

Hvordan understøtter ledelsen, at viden transporteres med succes i en organisation?

De fleste mennesker performer og trives bedst i organisationer, hvor man ikke hele tiden skal være på vagt. Skøre tanker skal hyldes, kritisk tænkning bør være et krav og impulsive ideer skal

have en naturlig platform. Justesens forskning af projektgrupper dokumenterede en klar sammenhæng mellem lederens evne til at balancere de forskellige projektdeltageres sociale og faglige behov og så gruppens evne til at udvikle innovation (Justesen, 2008). Så potentialet er enormt.

Hvis jeg skal give dig anvisninger til, hvordan du og din organisation kan arbejde strategisk

med at styrke den åbne dørs princip, og hvordan I kan øge forudsætningerne for at formel og uformel viden transporteres succesfuldt rundt i organisationen, så er her nogle konkrete forslag til forskellige niveauer.

På lederniveau bør du droppe berøringsangsten og sørge for at kortlægge dine medarbejdere ift., hvordan du tror, de føler deres sociale og faglige kontrakt opfyldt. Øvelsen handler ikke om at placere medarbejdere i kasser, men om at få skabt et overblik over din afdeling. Kortlægningen vil hurtigt give dig et overblik, og du vil ret hurtigt få vished om hvilke medarbejdere, du har godt styr på, og hvilke



Tavshed har sjældent noget at gøre med, at medarbejderne ikke har noget at sige – de vælger blot ikke at sige noget.

Christian Terkelsen
Craftsmanship.nu

medarbejdere, du føler, at du har for lidt viden til rådighed for at kunne lave en ordentlig kortlægning.

Hvis du har en nøglemedarbejder, hvor du har svært ved at

gennemskue, hvor vedkommende placerer sig ift. kontrakterne, så har du en ledelsesopgave i at komme tættere på medarbejderen. Husk at kortlægningen er dynamisk, og at kontrakterne hurtigt kan flytte sig i både negativ og positiv retning (Stacey, 2007).

Spørg dig selv om du er god til at behandle dine medarbejder med respekt, og om du bidrager positivt ift. at balancere de forskellige sociale og faglige kontrakter på en fornuftig måde over for den enkelte medarbejder?

På ledergruppeniveau bør du og din ledergruppe begynde at tale om formel og uformel viden i jeres organisation. Hvilke roller har jeres ledergruppe i det formelle system, og hvilken viden har I til rådighed igennem dette system. På samme måde bør I drøfte, hvordan jeres roller ser ud i det uformelle system i jeres organisation, og hvordan I har adgang til den information, som befinder sig her.

I kan bl.a. starte med at dele eksempler på, hvornår medarbejdere uopfordret delagtiggør jer i informationer, som de i udgangspunktet ikke er forpligtiget til at give jer. Sker det tit? Sker det fra mange forskellige medarbejdere? Sker det fra nøglemedarbejderne?

På organisationsniveau bør jeres organisation udvikle en klar socialkontrakt, der beskytter medarbejdere, der tilvejebringer kritisk viden for ledelsen. Nogle vil pege på en whistleblower-ordning, som i visse tilfælde kan være en god løsning. Men jeg er nu af den overbevisning, at en bæredygtig organisation vil tilstræbe at opbygge en organisationskultur, hvor der er klare spilleregler for, hvordan man tilvejebringer kritisk viden, og hvad man ledelsesmæssigt er forpligtiget til at gøre med den viden.

Mit råd vil være, at spillereglerne skal udvikles i samarbejde med medarbejderne. Og så er det vigtigt, at jeres organisation viser,

ved de første kritiske eksempler, at viden hyldes, når den sættes i spil – uanset om det er ros eller ris. Hvis den første medarbejder oplever negativ konsekvens ved at sætte kritisk viden i spil, vil det betyde, at ingen følger efter.

Se bag om det rationelle ledelsesperspektiv

Vores rationelle organisationsprog kan ofte være en forhindring, når vi ønsker at forstå, hvad kritiske medarbejdere i virkeligheden ytrer. Tavshed har sjældent noget at gøre med, at medarbejderne ikke har noget at sige – de vælger blot ikke at sige noget. På samme måde kan det være svært at vide, hvornår medarbejdere oplever en leder som kontrollerende eller støttende. Eller hvornår lederens tilbagemeldinger opfattes som feedback eller kritik.

Medarbejdere kan eksempelvis ytre ønske om, at lederen er mere synlig i dagligdagen, hvorefter man hurtigt kommer til at tale om konkrete løsninger som fysisk tilstedeværelse, kontortid og noget med at døren altid står åben ind til lederen. Men når vi analyserer ønsket om synlighed, så handler det i ligeså høj grad om medarbejderens følelse af tilgængelighed, og at lederen har ens ryg i bestemte arbejdssituationer, end det handler om konkret fysisk tilstedeværelse eller en åben dør.

Det samme kan ske, når man taler om diffust ledelsesrum. En mellemlider ytrer ønske om et mere klart ledelsesrum over for sin chef, så der er klarhed over ledelsesmandat og beslutningskompetence. Langt de fleste gange handler det sjældent om mellemliderens ønske om at få en ny opdateret funktionsbeskrivelse med ti forskellige punkter, der beskriver jobbets rammer. Ofte handler det mere om et ønske at få genforhandlet den faglige og sociale samarbejdsrelation

til overordnet leder. Det handler ofte om følelsen af manglen på social og faglig anerkendelse samt organisatorisk rygdækning fra overordnet chef. Og dette kan ikke ordnes gennem en ny funktionsbeskrivelse.

Derfor er der ingen quick-fix ift. at arbejde med den åbne dørs princip. Det er et arbejde, som er kontinuerligt, og som i perioder varierer i sværhedsgrad – men når det lykkes, så er det både sjovt og givende at være leder. Og når det sker, så vil du også kunne gå ud til kaffemaskinen i den tro på, at du engang imellem vil få brugbare informationer af for-bipasserende medarbejdere.

Tourish, Dennis (2013): “The Dark Side of Transformational Leadership”, Routledge

Litteratur

Alvesson, M & Sveningsson, S (2003): “Good Visions, Bad Micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non)Leadership in a knowledge-intensive organization”, Sage Publications

Heifetz, Ronald A. (1994): ”Leading Without Easy Answers”, Library of Congress Cataloging in Publication Data

Holm, Inge Schützsack (2012): “Ledergruppen”, Hans Reitzels Forlag

Justesen, Susanne (2008): “Innovation Management as Nexialism”, Innoversity Research Copenhagen

Milliken, F (2003): “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that employees don’t communicate upward and why”, Journal of Management Studies

Mowles, Chris (2011): ”Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Sciences”, Proquest Ebook Central

Stacey, Ralph (2007): “Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations”, (5th edition, pp. 242-267), London Education