

Introduktion og guide til bogserien **LEDELSESHVERDAGE**

Introduktion og guide til bogserien
LEDELSESHVERDAGE
© 2022 Signe Groth-Brodersen, Søren Willert & Content Publishing ApS
www.contentpub.eu
KOPIERING ER TILLADT

Signe Groth-Brodersen
& Søren Willert

Introduktion og guide til bogserien **LEDELSESHVERDAGE**

Introduktion og guide til bogserien LEDELSESHVERDAGE

Af Signe Groth-Brodersen & Søren Willert

© 2022 Signe Groth-Brodersen, Søren Willert &

Content Publishing ApS

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen

Omslagsdesign: Mark Airs

Grafisk tilrettelæggelse og sats: Gipsy Graphics/Mette Schou

1. udgave, 1. oplag

ISBN 978-87-94205-08-5

Bogen kan også frit downloades som pdf på forlagets hjemmeside www.contentpub.eu.

Ønskes en trykt udgave, kan den købes på forlagets hjemmeside som print-on-demand.

Alle rettigheder forbeholdes. Værket er beskyttet i medfør af gældende dansk lov om ophavsret. Kopiering er tilladt mod behørig kreditering af værk, forfattere og forlag.



CONTENTPUBLISHING
contentpub.eu

INDHOLD

Introduktion 7

Om LEDELSESHVERDAGE 9

Ledelseshistoriernes hovedpersoner 11

Skal man være leder for at udøve ledelse? 31

Kompleksitetsperspektivet: Illusionen
om den planlagte ledelse 37

LEDELSESHVERDAGE handler om ledelse i praksis 41

Scener fra forskellige lederes hverdagsliv 45

Litteraturliste 103

Slutnoter 107

INTRODUKTION

Denne bog er en introduktion og guide til bogserien LEDELSESHVERDAGE, som henvender sig til ledere med personaleansvar på alle niveauer og med alle funktioner. Serien er ikke målrettet topledere, men ledere i denne lederkategori vil kunne få dybere indsigt i deres mellemlederes hverdagsdilemmaer ved at orientere sig i serien.

Vi starter med at tegne et billede af selve bogserien og dens principper. Dernæst følger en overordnet præsentation af de hjørnestein, vi ser for fænomenet ”ledelse”. Hovedbudskabet er, at ledelsesarbejdets kvalitet må bestemmes på øjeblikkets, situationens og den givne opgaves præmisser. Generelle ledelsesteorier og modeller kan levere gode tankeværktøjer og sætte sprog på ledelsesarbejdets mangfoldighed, men de risikerer også at gøre os snæversynede. Ledelses- og organisationsfeltet er uendeligt facetteret, så hvis tankeværktøjet bruges som en standardopskrift, risikerer vi kun at få øje på det, som vores yndlingsteori siger, vi skal kigge efter.

OM LEDELSESHVERDAGE

Bøgerne i serien er relativt korte. De er hver samlet omkring én bestemt fortælling, ét afgrænset handlingsforløb. Alle fortællinger er hentet fra lederes almindelige ledelsesmæssige hverdag med fokus på handlekraft, eksekvering, tvivl og håb. Hver enkelt bog behandler en specifik ledelsesudfordring, som en leder med personaleansvar med mellemrum skal håndtere og lykkes med i hverdagen: fx den svære samtale, manglende opbakning fra medarbejdere eller egen nærmeste leder, håndtering af umulige eller vanskelige krav fra lovgivning, kunder, brugere eller sågar én selv. Listen er i princippet uendelig, og hvert tema kan foldes yderligere ud med nye vinkler i nye bøger.

Ledelsesudfordringen illustreres via en fiktiv eller virkelig historie baseret på mellemlederes erfaringer fra virkelighedens konkrete hverdagsliv. Bøgerne er skrevet i jeg-form, så det er lederen med ledelsesdilemmaet, der er hovedperson og fortæller. Historierne belyses fra forskellige vinkler af relevans for udfordringen, og

perspektiver og pointer skrives frem i løbet af fortællingen for at gøre bøgerne så virkelighedsnære som muligt.

Du vil som læser forhåbentlig opleve, at du kan nikke genkendende til dilemmaerne, oplevelserne og fornemmelserne i situationerne. Nogle udfordringer gør dig trist og tør i munden. Andre får dig til at opleve dig som verdensmester. Ikke fordi udfordringen som sådan er sjov at håndtere, men måske nærmere fordi du ved – eller har oplevet – at du, på trods af vanskeligheder eller besvær, kan fastholde fokus og finde gangbare løsninger på netop denne udfordring. Andre gange kan du opleve, at udfordringer, der er tæt på at sætte dig selv skakmat, synes at blive løst elegant og effektivt af andre, hvis særlige talentprofil adskiller sig fra din, eller som bringer et anderledes perspektiv på banen.

LEDELSESHISTORIERNES HOVEDPERSONER

Som første skridt ind i førstepersonsfortællingerne præsenterer vi i denne introduktionsbog en gruppe af ledere på forskellige organisatoriske niveauer, med forskellige funktioner og inden for forskellige brancher i både den offentlige og private sektor. Disse ledere kalder vi bogseriens *personaer*. Som gruppe udgør de et persongalleri, der på skift vil kunne optræde i seriens bøger. Den første kontakt til bogseriens personaer finder altså sted her i bogen, men deres personlige og professionelle historier vil blive yderligere udfoldet gennem bogseriens beskrivelser af deres mere eller mindre vellykkede forsøg på håndtering af diverse ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer.

Personaerne er udviklet – og udvikles løbende – som fiktive rollefigurer baseret på virkelige personer. Den enkelte persona har fået kød og blod på baggrund af en serie dybdegående interviews, vi har foretaget med et antal ledere fra den offentlige og private sektor. Nogle af persona-beskrivelserne er bygget op på baggrund af

en enkelt lederperson, andre er konstrueret ved at kombinere forskellige ledelsespersoner. De scener, vi placerer vores personaer i, beskrives sådan, som de kan forløbe i en helt almindelig ledelseshverdag med glæder, sorger, håb, forundring og frustration – uden, at de enkelte fortællinger nødvendigvis lægger op til guldrandede løsninger eller fejlsikre håndteringsformer.

Historierne i bøgerne bliver fortalt både langsomt og grundigt af bogens hovedperson, lederen, hvis dilemma eller udfordring udgør bogens centrale og samlende tema. Der vil altid være mere end ét forståelsesperspektiv, hvilket betyder, at andre personers forståelse af og vinkler på dilemmaet inddrages. Formålet er at illustrere for lederen, at der kan bruges andre udvalgte og forskellige ledelsesteorier, værktøjer og/eller forståelsesrammer til at finde nye handleveje.

Vi vil gerne have dig som læser til at dvæle, stoppe op og kigge på dilemmaet og de beskrevne begivenheder ud fra flere positionsbestemte, ledelsesrelaterede vinkler. Hver bog har et dramatisk udgangspunkt, og hovedpersonen er i udgangspunktet ledelsesmæssigt udfordret – stillet over for krav, der ikke uden videre kan honoreres. Igennem bogen foldes nye forståelsesperspektiver ud, og en ny handlingsorientering vokser frem i takt med, at det meningsgivende perspektivskifte bundfælder sig. Allerede i denne introduktionsbog vil du møde den særlige undersøgelsesform, som præger – og videreudvikles gennem – bogseriens samlede udgivelser.

Det er vores håb, at du som læser kan genkende dig selv, eller ledere, som *du* kender, i de historier, bogserien præsenterer. Det er også vores håb, at du – når du læser én bog – får lyst til at lære de gennemgående personer endnu bedre at kende, så du giver dig i kast med at læse seriens andre bøger. Dette siger vi ikke kun, fordi vi er interesserede i, at bøgerne bliver læst, og deres indsigter kommer ud at leve på arbejdspladserne. Vi siger det også, fordi vi satser benhårdt på at udvikle bogserien, så den *samlet set* indeholder mere faglig værdi end den, der kan hentes gennem læsning af seriens enkelte bøger.

Målet med bøgerne er, at de kan fungere som korte lettilgængelige brugsbøger, der i stil og indhold bidrager til, at refleksion, nysgerrighed og handleinitiativer øges. Selvfølgelig kan hver enkelt bog i serien stå alene, men sammen med seriens øvrige bøger vil et mere komplekst ledelseslandskab folde sig ud.

Ledelsesbegrebet – tre varianter

Vi indkredser de hjørnesteen, vi ser ved fænomenet ”ledelse” ved at beskrive tre forskellige delopfattelser af, hvad ledelse kan forstås som:

- 1) en *position* i en organisatorisk struktur
- 2) en *personlig praksis* – dvs. noget, bestemte mennesker gør med større eller mindre held
- 3) en *organisatorisk funktion* – dvs. organisatoriske samspilsformer og -mønstre, der tjener et ledelsesformål.

1. Ledelse som position i en organisatorisk struktur

Den organisatoriske struktur, der her refereres til, er en klassisk hierarkisk struktur. I denne variant er ”ledelse” forbundet med ”at have magt over ...”. Ledelse finder sted, når personer med formel placering på et givet organisatorisk niveau beordrer en eller flere personer på et lavere organisatorisk niveau til at udføre bestemte handlinger eller få noget bestemt til at ske – hvorefter disse personer rent faktisk parerer ordre: udfører de pågældende handlinger og bestræber sig på at realisere de angivne mål.

I nutidig faglitteratur vil rendyrket positionsbestemt ledelse typisk blive beskrevet som ”gammeldags”, en ledelsesform, der blev sat i system i forbindelse med industrialismens gennembrud.¹ Dog er varianten ikke mere gammeldags, end at den her i Danmark er lovfæstet gennem arbejdsmarkeds-jura. På websitet *Det danske arbejdsmarked*² kan man læse, at *ledelsesretten* i sin grundform ”ejes” af en arbejdsgiver. En arbejdsgiver kan uddelegere denne ret til formelt udpegede ledere, der herigennem får mulighed for at bestemme:

- hvad der skal laves
- arbejdets kvalitet
- hvor arbejdet skal laves
- hvilke hjælpemidler, der skal anvendes
- hvilke metoder, der skal bruges

- hvilket tempo, arbejdet skal udføres i
- hvem arbejdet skal udføres af.

Efterfølgende hedder det, at "(r)etter den ansatte sig ikke efter arbejdsgiverens beslutninger og beskeder, enten fordi han ikke kan eller ikke vil, så har arbejdsgiveren ret til at afskedige den ansatte".

Inden for denne betydningsvariant opereres der med et entydigt skel mellem ledere og medarbejdere. Medarbejdere er dem, der er placeret på laveste hierarkiniveau, dvs. uden nogen under sig. I det klassiske hierarki vil der ovenover medarbejderlaget befinde sig personer med veldefinerede afhængighedsrelationer til hinanden: overordnet, underordnet, sideordnet. Øverst befinder sig toplederen, der ikke har noget organisationsmedlem over sig, men til gengæld skal stå til ansvar overfor og kan blive fyret af en bestyrelse (privat virksomhed) eller en politisk besluttende myndighed (offentlig virksomhed). Mellemlideren som kategori kan befinde sig i alle lag imellem den øverste ledelsesmyndighed og de forskellige medarbejderlag. I den forstand er mellemlideren både leder og medarbejder.

Fornuftig forvaltning af ledelsesretten indebærer selvfølgelig mere end blot det at udstede de rette ordrer på det rette tidspunkt. *Retten* til at lede skal ideelt set sameksistere med et *ansvar* for, at sociale, materielle og administrative *betingelser* for underordnedes vellykkede opgavehåndtering er til stede. Disse sociale, materielle

og administrative betingelser kan vi med en samlebetegnelse kalde for ”produktionsapparatet”. Medarbejderne bliver i denne forståelse dem, der holder den direkte produktion i gang: varer eller tjenesteydelser. Ledelsens opgave er løbende at holde produktionsapparatet i bedst mulig stand.

I denne betydningsvariant forstås ledelse per definition relationelt. Du er leder, dersom et formelt defineret hierarki udpeger nogen til at være dine underordnede. Ledelse finder sted *i mellemrummet* mellem dig og disse underordnede.

I beskrivelsen af de to næstfølgende delopfattelser skal vi se, hvordan den klassiske hierarkimodels veldefinerede forskelsmarkeringer mellem ledere og medarbejdere, overordnede og underordnede, kan udviskes i hverdagsledelsen.

2. Ledelse som personlig praksis

I den anden betydningsvariant er det relationelle aspekt en underforstået snarere end en eksplicit tilstedeværende ingrediens i ledelsesvirket. Denne variant er optaget af, hvad der går for sig inden i den ledende person. Ledelsesgerningen udgår fra ledelsespersonen. Vi bevæger os ind i den ledelsesudøvende persons individuelle profil med en fordybelse i vedkommendes personlige styrker og svagheder. I faglitteraturen (se senere afsnit) kan spørgsmål vedrørende hvem eller hvad, der ledes, bringes ind som eksempel materiale, men fokus og

udviklingsaspektet ligger på lederens personlige inder-side.

Det magtbegreb, der er på færde i denne variant kan indfanges gennem formuleringen ”at være sig selv mægtig”. Den person, der udøver ledelse, kan som før nævnt gøre dette *med større eller mindre held*. Personen har måske de bedste intentioner – har måske også gået på de rigtige kurser og sat sig ind i relevant faglitteratur. Men lykkes vedkommende? Er lederen i besiddelse af de personlige kompetencer, der gør, at vedkommende kommer ud over rampen i sin menneskelige kontakt? Er lederen i stand til at skabe organisatoriske resultater i overensstemmelse med sine intentioner? Træffer vedkommende de rigtige ledelsesbeslutninger?

Denne delopfattelse forudsætter ikke nødvendigvis, at den ledelsesudøvende person har formelle, dvs. positionsbestemte, stjerner på skuldrene. Hvem som helst kan i princippet opleves at have personlig autoritet og derigennem vise sig som et ledertalent. På ledermødet kan det være et diskussionsemne, om en bestemt medarbejder muligvis er ”et ledertalent i svøb”.

3. Ledelse som organisatorisk funktion

I den tredje variant løsrives ”ledelse” fra sin kobling til *bestemte* personer og knytter sig i stedet til organisationer og organisationsteori. Hvad har organisationen, forstået som produktionsapparat, brug for, med sigte på at blive den bedst mulige udgave af sig selv? Her

betragtes ledelse som en funktion, der skabes i kraft af fælles retningsangivende organisationsprodukter, som fx strategi, kulturelle værdier, kommunikation, etc. Ledelse udvikles i, og udgår fra, organisationen.

”Funktionstematikken” indebærer, at ledelse forstås som en slags algoritme – dvs. en form for social programmering – der kan sortere i organisationsmedlemmernes informationer, beslutninger og handlinger. I den optik bliver ledelse til noget, der *gøres*, og som *finder sted* i bestemte praksisfællesskaber.

KKC: eksempel på funktionsfokuseret ledelsesteori

En relativt nytillkommen forståelsestradition beskriver ledelse som en funktion, der består af de tre elementer: ”Kurs, Koordinering og Commitment” (KKC).³ Organisationens ”kurs” udgør den fælles retning, fx i form af en fælles vision, strategi, fælles mål, kerneopgavebeskrivelser eller tilsvarende retningsbestemmende formuleringer. Ud over kursen består ledelsesfunktionen af en fælles ”koordinering”, fx i form af samarbejdsstrukturer, mødestrukturer, intern kommunikation, videndeling, og andet, der bidrager til styrkelse af den organisatoriske koordinering og effektivitet. Ledelsesfunktionens sidste element ”commitment” handler om den enkeltes engagement og motivation. Det vil sige det brændstof, der grundlæggende bidrager til organisationsmedlemmers strategiske selvledelse, initiativ og virkelyst. Både ledere

>>

<<

og medarbejdere bidrager til ledelsesfunktionen ud fra forskellige forskydninger i ansvar, opgaver og handlinger. Ifølge KKC-traditionen er ledelse distribueret ud som en fælles funktion i organisationen.

Med brug af de tre delopfattelser vil vi præsentere en rammeforståelse af fænomenet ledelse. Den første af delopfattelserne – ledelse som position – afspejler et klassisk syn bundet til organisatorisk hierarki: den formelt definerede magtpyramide. Denne delopfattelse udgør et historisk bagtæppe for de næste to ledelsesforståelser, der sætter fokus på henholdsvis ”person” og ”(organisatorisk) funktion”. I faglitteratur om ledelse diskuteres det, om persontematikken eller funktionstematikken bør vægtes højest. Den diskussion vil vi kort bevæge os ind igennem i de følgende afsnit. Ud fra udvalgte eksempler skitserer vi nogle af de perspektiver, der kan knytte sig til henholdsvis et person- eller et funktionsfokus. Vi kan allerede nu afsløre, at vi finder det uhensigtsmæssigt at tænke enten/eller om de to slags ledelsesperspektiver. Det ene behøver ikke at udelukke det andet. Men afhængig af den ledelsespraksis, man ønsker at udvikle, kan det have afgørende betydning, hvornår og hvordan man betjener sig af det ene eller andet fokus.

Fokus på person og/eller funktion

Vores første eksempel tager udgangspunkt i bogen *Ledelsespsykologi*.⁴ Bogens kapitel 2 bærer overskriften: ”Lederen som person”. Indledningsvis står der, at et personfokuseret syn på ledelse repræsenterer, ”hvad man traditionelt har forbundet med en psykologi om ledelse”.⁵ Overordnet set leverer kapitlet argumenter for, at historiske skift og samfundsudviklingen generelt i stigende grad har gjort det personfokuserede perspektiv på lederen utidssvarende, forældet. I bogen udmøntes de nævnte historiske skift og tendenser i følgende liste:⁶

- Fra ledelse som vuggegave til en praksis, der skal læres
- Fra fokus på individuel psykisk make-up til relationer og kontekster
- Fra den heroiske leder til den autentiske leder
- Fra stabile træk til fleksibilitet og læringsagilitet.

Det andet eksempel knytter an til forskning i talentudvikling, hvor man kan se en lignende udvikling fra person- til organisationsfokus. Jakob Nørlem⁷ har som en kombineret mellemlider og ph.d.-studerende stået for omlægning af et lederudviklingsprogram på Novo Nordisk. Virksomhedens ”gamle” program havde været rettet mod, at etablerede ledere skulle bruge deres (formodede) indbyggede ”leder-radar” til at spotte ledertalenterne blandt deres medarbejdere, der ”havde det i sig”: altså dem, der havde fået lederenet i vuggegave. Efter yderligere træning og skrappe udvælgelses-

procedurer stod virksomheden med en personpulje, der i princippet blev opfattet som ledelsesparate. De ”havde det i sig”. Helt konkret havde denne tilgang imidlertid vist sig at være ineffektiv. Omkring en femtedel af ledere rekrutteret fra den ledelses-”parate” pulje forlod lederjobbet inden for de første 18 måneder. Et sådant gennemtræk kostede dyrt i kroner og ører, og også i troværdighed. Den nye strategi, Nørlem skulle udvikle, satsede i stedet på at udvikle talentfremmende miljøer i den organisatoriske hverdagspraksis. Inspirationen til denne omlægning blev i høj grad hentet fra sportens verden, hvor en tilsvarende miljøfokuseret tænkning ganske længe har været under udvikling.⁸ Tre år efter implementeringen af den nye strategi var gennemtræksprocenten mere end halveret.

I det tredje eksempel refererer vi til Klaus Majgaards bog *Handlekraft i velfærdsledelse*.⁹ Majgaards vej til sin nuværende status som ledelseskonsulent og -teoretiker er gået gennem praksis, bl.a. mange år som kommunaldirektør. På den måde har han ledelse, ikke kun ”i hovedet”, men også ”i kroppen”. Handlekrafttermen, der indgår i hans bogtitel, kan umiddelbart tænkes at pege i retning af en personfokuseret ledelsesfilosofi. En sådan forestilling får yderligere næring, når man som læser erfarer, at bogtekstens analyser bygger på nogle udvalgte cases, der med stor detaljerighed beskriver fire navngivne personers måder at udøve ”velfærdsledelse” på. Forestillingen om personfokusering modificeres imidlertid kraftigt, når Majgaard med vægt pointerer, at

”handlekraft (først og fremmest) er et engagement, som udøves af flere aktører. Handlekraft er altså ikke noget, vi besidder hver især. Det er ikke en evne eller kraft, der bor i os og definerer os som særskilte individer. Handlekraft er ikke noget, man har. Men noget, vi deltager i.”¹⁰ Umiddelbart efter uddyber Majgaard, at ”aktuelt miljø” og ”tidslig kontekst” nødvendigvis må tænkes med i ethvert forsøg på relevant at indkredse begrebet handlekraft. Handlekraft ytrer sig forskelligt afhængigt af, om vi befinder os i et familieejt firma med tre ansatte, i et departement i Statsministeriet eller i en multinational koncern. Og den handlekraft, vi i dag lykkes med at oparbejde, omskaber vores arbejdsplads på måder, der kan tvinge os til i morgen at tænke helt nyt og anderledes om handlekraft.

Ovenstående tre eksempler peger alle på, at en traditionsforankret personfokusering: *hvem*-spørgsmålet, viger, eller bør vige, til fordel for en funktionsfokusering: *hvad*- og *hvordan*-spørgsmålene. Skal vi så holde op med at interessere os for lederne som personer? Nej, bestemt ikke! En opprioritering af funktions- og miljøfokusering tvinger os snarere til at udvide og differentiere vores syn på ledelsesarbejdets personrelaterede aspekter. Den pointe vil blive udfoldet i de følgende afsnit.

I den form for personfokusering, som bogen *Ledelsespsykologi*¹¹ kalder traditionel, handlede det ”kun” om at *finde* personerne, der havde fået ledergenet i vugge-gave. De gik rundt derude. Som det for eksempel blev

taget for givet i Novo Nordisks oprindelige lederudviklingsprogram, antog man, at dygtige ledere selv havde evnen til at spotte potentielle kommende lederkolleger. Så gik resten af sig selv – men nej, det gjorde det ikke.

I *Ledelsespsykologi* bliver der brugt mange sider på at indkredse, hvad faglitteraturen udpeger som ”de unikke træk, der fører til succesfuld ledelse”.¹² Men det overordnede budskab bliver ikke, at ”sådan er den gode leder”. Snarere er forfatterne optaget af at indkredse de særlige *udfordringer*, der gør sig gældende for lederpersoner, der ”tilfældigvis” er udstyret med bestemte personlighedstræk. Den introverte leder håndterer nogle udfordringer med bravur, andre gør hende tummelumsk. Anderledes forholder det sig med den ekstroverte leder. ”Ledelseshandlinger” er ikke noget, bestemte personer bare ”kan” eller ”gør” – de er snarere noget, personer i lederpositioner bestandig må øve sig i at blive bedre til. Det er ikke et spørgsmål om at *være* leder (being), men om *beständig* at arbejde på at *blive* leder (becoming). På den baggrund virker det logisk, når bogens forfattere udnævner *selvrefleksivitet* som den basale ledelseskompetence.¹³

Her finder vi det nærliggende at supplere med Daniel Golemans betragtninger om følelsesmæssig intelligens i ledelse¹⁴. Goleman argumenterer for, at god ledelse handler om en fleksibel og situationssensitiv brug af forskellige ledelsesstile. Ledelse udgår på den måde fra personen, dvs. et syn på ledelse som en personlig praksis, men altid suppleret med en kontekstuel forståelse.

Goleman skelner imellem seks forskellige ledelsesstile, der kan have forskellige styrker og begrænsninger:

- **Den kommanderende ledelsesstil** – ”gør, som jeg siger” – er en ledelsesstil, hvor man som leder stiller sig på kommandobroen og udstikker en entydig retning samt følger op på, at retningen bliver fulgt. Det er en ledelsesstil, der er rigtig god i kriser, men også en stil, man skal være varsom med at bruge i ”fredstider”.
- **Den visionære ledelsesstil** – ”vi skal denne vej” – er en ledelsesstil, hvor man i højere grad leder på en vision. Det kan for eksempel være forskningslederen, der stiller sig i spidsen for et team og sætter ambitionen om at stræbe efter en Nobelpris. Det er en stil, som kan virke stærkt motiverende for nyankomne til et team eller i situationer, hvor der er tydelig videns- og magtforskel. Til gengæld kan den blive udfordret, hvis man leder stærke fagspecialister, især hvis man glemmer at involvere dem i udarbejdelsen af visionen.
- **Den affilierende ledelsesstil** er en ledelsesstil, hvor man ”sætter mennesket først”. Det er en ledelsesstil, hvor hensynet til den enkelte og fællesskabet vægtes højest, nogle gange med risiko for at problematiske forhold, fx manglende resultatskabelse, kan blive svære at adressere, da omsorg, anerkendelse og interesse står øverst på dags-

ordenen. Det er en ledelsesstil, som kan være positiv at bruge, hvis et team har været igennem en svær tid og derfor har brug for at nære de indre linjer. Men den kan også være svær at bruge, hvis der samtidig er krav om kulturforandringer og/eller implementering af mindre populære arbejds-gange og procedurer.

- **Den demokratiske ledelsesstil** – ”hvad tænker I om situationen?” – er en ledelsesstil, der baserer sig på dialogen, hvor forskellige stemmer skal høres, og derfra finder man i fællesskab frem til de fælles løsninger. Det er en ledelsesstil, mange vil kunne opfatte som ”typisk dansk”. Den tager tid, men kan også vise sig effektiv, hvis man stræber efter langtidsholdbare beslutninger, der kræver fælles ejerskab.
- **Den temposættende ledelsesstil.** Er man mere til tempo og hurtige handlinger, byder den temposættende ledelsesstil sig til. Det er en ledelsesstil, hvor man som leder intenst og med et højt ambitionsniveau satser på at få noget fra hånden. Mails går ud 24-7. Ingen mål er for høje, og man går altid selv forrest som det gode eksempel. Det er en ledelsesstil, der kan fungere godt i stærke og erfaringstunge konkurrencemiljøer. Men den kræver også, at magten og viljen til selvbestemmelse er bredt ud, så den enkelte føler sig fri til at koble af og sætte grænser. Det er en svær stil at bruge i

miljøer, hvor ansatte ”gør, som lederen siger”, da det kan risikere at skabe en usund stresskultur.

- **Den coachende ledelsesstil** – ”hvad synes du selv?” – adskiller sig fra de andre ledelsesstile, idet lederen her træder væk fra sine egne holdninger og indtager en coachende tilgang til opgaveløsningen. Det er en ledelsesstil, der fungerer godt i udviklingsmiljøer og situationer, hvor idégenerering skal fremmes. Til gengæld egner den sig dårligt til kriser eller på arbejdspladser, hvor der rent faktisk er en stærk normativitet omkring opgaveløsningen, fx i forbindelse med tekniske løsninger, byggeri, operationer eller lignende.

Goleman anfører, at ens brug af forskellige ledelsesstile afspejler ens følelsesmæssige intelligens, som ifølge ham ikke er en medfødt evne, men en kompetence, der kan trænes og forfines med viden og selvindsigt. Det handler om evnen til at genkende egne og andres følelser uden at gå i følelsernes vold. Selvindsigt bruges til at styrke egen selvregulering, det vil sige det at kunne udvise emotionel kontrol i forskellige situationer, hvor det er påkrævet. Givet at én og samme ledelsesopgave på skift kan rette sig imod mange særdeles forskelligartede situationskontekster, bliver det ifølge Goleman vigtigt løbende at træne sin følelsesmæssige intelligens.¹⁵ Nogle situationer kalder på den kommanderende og måske også temposættende ledelsesstil, mens andre situationer i stedet vil stille krav om ledelsesstile, der er

mere inddragende og lyttende, fx den coachende ledelsesstil. Den succesfulde leder, målt på resultater og trivsel, er den leder, der formår på fleksibel vis at tilpasse sin ledelsesstil til den givne person og situation.

For at folde brugen af forskellige ledelsesstile lidt mere ud kommer her et eksempel fra Forsvaret.

EKSEMPEL – Brug af forskellige ledelsesstile i Forsvaret som led i en modernisering af ledelseskulturen

Forsvaret er generelt en meget traditionsforankret samfundsinstitution. Gennem en lang periode har Forsvaret arbejdet ihærdigt på ikke at virke for gammeldags og fastlåst: Organisationen har gjort en stor indsats for at modernisere sig. Moderniseringsbestrebelse har ført til udvikling af et todelt ledelsesgrundlag: Den ene ledelsesvariant, der kaldes for "virksomhedsledelse", skal sameksistere med den anden ledelsesvariant, som går under navnet "risikoledelse". Virksomhedsledelse er den moderne variant, der ønskes benyttet i fredstid, på kasernen, eller i lejren forud for kamp handlinger. Her tilstræbes i demokratisk ånd grader af medledelse fra de menige soldaters side. I et officielt direktiv hedder det, at "Det er således vigtigt at opmuntre til, at ledelsesbeslutninger kvalificeres af deltagerne i enhver sammenhæng, hvor opgaven muliggør det. Ligeledes er det vigtigt, at ledelsesudøvere er åbne for konstruktiv kritik og ideer fra alle sider og niveauer."¹⁶ Her tilstræbes altså en overvejende

>>

<< demokratisk ledelse, som kan suppleres med andre ledelsesstile, som fx den coachende, affilierende og visionære ledelsesstil.

I forbindelse med kamphandlinger aktiveres til gengæld "risikoledeelse" – med ubrydelig fastholdelse af arbejdsdelingen mellem ledelse (officerer) og medarbejdere (menige): "Den aktuelle operative situation kan kræve, at beslutningstagning gennemføres uden tøven og kommunikerer hurtigt og præcist. I sådanne situationer er det på tilsvarende vis en forudsætning, at ledelsesudøverens undergivne udfører beslutningen med en disciplin, der sikrer, at opgaven løses i den hensigt, den er givet. Disciplinen skaber en nødvendig sammenhængskraft i kritiske situationer. Den baserer sig på opbygget tillid til ledelsesudøveren og dennes virke."¹⁷ Her er vi altså ovre i den kommanderende ledelsesstil. Ved at tydeliggøre ledelsesstil-skiftet i det fælles ledelsesgrundlag, styrker organisationen den kollektive følelsesmæssige intelligens, fordi det bliver lettere at følges ad sammen i den fleksible brug af ledelsesstile tilpasset de krav, som situationen stiller.

Vender vi tilbage til sondringen imellem fokus på lederpersonen eller ledelsesfunktionen, bliver vores tilgang, at vi må tale om et "både-og". Det illustrerer vi på næste side med en lille historie fra vores egen hverdag.

EKSEMPEL – Er ledelse bare et egotrip?

En af os havde for nogle år siden en samtale med en leder, der netop var blevet optaget på et ledelseskursus på et afbud. Vedkommende havde i sidste øjeblik tilmeldt sig et overtegnet kursus, så han blev meget overrasket, da han fik en plads. Kurset startede med en forsamtale. Under denne fik han på et tidspunkt sagt: ”Jeg meldte mig faktisk til i sidste øjeblik, fordi jeg håbede, at jeg kunne slippe. Jeg orker ikke at sidde på et kursus og skulle være selvhøjtidelig omkring mig selv”. Ledelse – og særligt ledelsesudvikling – var for ham forbundet med, at man skulle sidde i sin egen selvfedme og blive bekræftet i, at man var finere end alle andre, og det ville han ikke. Han var ikke blevet leder, fordi han ville være noget særligt. Han var leder, fordi han ville løse en ledelsesopgave. Vi kan godt afsløre, at kurset arbejdede med ledelse på en helt anden måde, end han forventede. Det var et kombineret person- og funktionsfokus med ledelsesopgaven i centrum.

Selvet og egoet bør ikke dyrkes af en leder. I stedet skal selvrefleksivitet og kompetencebevidsthed stå i centrum. Så når vi kombinerer et personfokus med et funktionsfokus, sker det for at fremhæve, at kompetent ledelse indebærer en konstant bestræbelse rettet mod at ”blive en leder”, snarere end at ”være en leder”.

Introduktion og guide til bogserien
LEDELSESHVERDAGE
© 2022 Signe Groth-Brodersen, Søren Willert & Content Publishing ApS
www.contentpub.eu
KOPIERING ER TILLADT

SKAL MAN VÆRE LEDER FOR AT UDØVE LEDELSE?

Forrige afsnit blev skubbet i gang af en sproglig skelnen mellem ”leder”, dvs. en person, og ”ledelse”, dvs. en funktion. I det kommende afsnit vender vi tilbage til den sproglige skelnen mellem de to slags personer, der begge hører hjemme på en arbejdsplads: på den ene side ledere, på den anden side medarbejdere. Ud fra den traditionelle, dvs. ”gammeldags”, organisationsforståelse gør en tydelig arbejdsdeling sig gældende mellem disse to personkategorier. Medarbejderne bidrager til produktionen: fremstilling af de genstande eller serviceydelser, der giver organisationen dens økonomiske grundlag og eksistensberettigelse. Lederne skal derimod sørge for, at produktionsapparatet løbende er i bedst mulig stand – og med til produktionsapparatet hører selvfølgelig også organisationens mennesker, og dermed medarbejderne. Det er i den ånd, man inden for den klassiske ”danske model” for arbejdsmarkedsregulering skelner mellem A-siden, dvs. arbejdsgiver, og B-siden, dvs. medarbejdere eller lønmodtagere.

Her følger et eksempel på, hvordan denne form for traditionel arbejdsdeling imellem ”medarbejdere” og ”ledere” i dag bliver kraftigt gradbøjet på nogle arbejdspladser.

EKSEMPEL – Distribuering af ledelse på en privat arbejdsplads¹⁸

En person kan sige ja til at påtage sig en ledelsesfunktion ud fra en eksplicit intention om at gøre sine medarbejdere maksimalt selvledende. En leder fra det private erhvervsliv var bærer af en sådan intention. Om sine bestræbelser på at føre intentionen ud i livet fortæller han følgende: ”Ansatte, jeg i formel forstand var leder for, fik følgende generelle melding: 'I skal vide, at jeg konsekvent og altid vil sige ja til det, I beder mig om eller foreslår. Så tænk jer grundigt om, inden I beder om hjælp eller stiller forslag.'”

Den formelt udpegede lederpersons særlige ansvar for, at budgetter ikke blev overskredet, blev på denne måde – og med succes – uddelegeret til medarbejdergruppen. I stedet for at enkeltmedarbejdere, som det ofte sker, gik i konkurrence om, hvem der kunne få størst ressourcetildelinger fra den fælles kasse – og med mulighed for at kritisere lederpersonen, dersom de oplevede sig forfordelt – blev ressourcetildelinger nu styret af alles forsøg på at indordne sig under et helhedsperspektiv.

Dette lederudspil var et forstadium til, at den samlede organisation i dag opererer ud fra et princip om, at *alle* arbejdspladsens 45 medarbejdere på alle niveauer har magt til at træffe beslutninger på tværs af *alle* felter og områder op til en beløbsramme på 100.000 kroner. Denne ekstraordinært høje grad af selvledelse forudsætter imidlertid, at enhver poten-

tiel beslutningstager underlægger sig et sæt særdeles detaljerede beslutningskvalificerende procedurer – så *ledelsesfunktionen* ikke lider skade: "For at vi kan træffe intelligente beslutninger, er det vigtigt, at vi søger råd og sparring hos de berørte mennesker, inden en beslutning træffes." I ultrakort gengivelse indeholder den beslutningsstøttende procedure følgende fem trin:

1. Er jeg den rigtige til at træffe denne beslutning? Er du i tvivl, så find nogen, du kan spørge til råds.
2. Søg derefter råd hos enhver meningsfyldt person, der er berørt af beslutningen. Gå efter variation: nogle der kigger bredt, og nogle der kigger detaljeret – og sørg for ikke at begrænse dig til dem, du ved er enige med dig.
3. Du er forpligtet til at tage et råd seriøst – men du er ikke forpligtet til at følge enkelt-råd eller at integrere dem i din beslutning. Virker et råd svært at forstå, så spørg ind!

4. Alle er forpligtet til at give seriøse råd, dvs. råd, der ikke primært er affødt af personlige præferencer, men som

>>

<<

afspejler organisationens formål samt hensyn dikteret af rådgivers roller.

5. Beslutningen træffes og meldes ud til de berørte – med dig som beslutningstager (ingen konsensus eller demokrati).

Den beskrevne procedure tjener som *funktionelt stillads* for beslutningstagere. Det blev søgt indarbejdet som en del af denne organisations dna, at enkeltpersoner ikke bør klandres for at have truffet "forkerte beslutninger". Det kan så at sige ske for enhver, og er det overhovedet muligt at sætte "forkerthed" på nogen entydig formel? Det, enkeltpersoner til gengæld kan kritiseres for, er at have brugt rådføringsproceduren på en sjusket, evt. forhåndsindtaget, måde. I en kompleks virkelighed kan ingen enkeltperson endegyldigt lære *altid* og *kun* at træffe optimale beslutninger, men distribueret ledelse fordrer, at alle forholder sig læringsparate til de *ledelsesinstrumenter*, som organisationen stiller til deres rådighed.

Fra et medarbejderperspektiv kan "distribuering af ledelse" dog se helt anderledes ud. Den slags positiv livsenergi og professionel stolthed, som lederpersonen henter i ledelsesfunktionen, kan for medarbejdere knytte an til udøvelsen af de *arbejdsfunktioner*, som

>>

<<

uddannelse og mange års erfaring har gjort dem gode til med sigte på udførelsen af de faglige opgaver. Medarbejdere kan se det som et paradoks og som irrationelt, at ledere på den ene side i skåltaler omtaler ”vores dygtige medarbejdere” som arbejdspladsens altafgørende vigtige ressource, samtidig med at de på den anden side finder det smart at bruge medarbejdertid og -energi på løsning af ledelsesopgaver, som i hvert fald nogle medarbejdere helst vil være fri for og oplever sig *uddygtige* til.

Helt generelt kan medarbejdere let opfatte lederes bestræbelser rettet mod ledelsesdistribuering som et sæt ekstra opgaver, der skal løses *oven i* eller *ved siden af* ”alt det andet”, dvs. det produktionsrettede. En medarbejder på en offentlig arbejdsplads, hvor sådanne bestræbelser havde været i gang cirka et år, udtrykker det således: ”Jeg tror aldrig, jeg siden min ansættelse her har oplevet en så voldsom topstyring som nu, efter at det hedder sig, at vi skal afhierarkisere.”

I slutningen af 1990’erne og i starten af nullerne talte mange arbejdspladser om selvstyrende grupper, ansvarsuddelegering og selvledelse. I disse tidlige distribuerede ledelsesformer så man forskellige reaktioner blandt de medarbejdere, der fik øget ansvar. Nogle medarbejdere viste øget arbejdsglæde og trivsel, mens andre blev stressede.¹⁹ Noget af kritikken dengang gik på, at det uddelegerede ansvar ikke gik tilstrækkelig hånd i hånd med en reel frihed til at kunne sige til og fra i forhold til ekstra arbejdsopgaver. For nogle blev skyld og skam

derfor til en del af det selvledende arbejdsliv. ”Det er din egen skyld” blev en hyppigt citeret artikel af Jesper Tynnel i starten af nullerne. Artiklen beskriver en case, hvor ansatte blev syge af selvledelsen, fordi den udviklede sig til et urealiserbart arbejdspress uden mulighed for at sige fra.²⁰ Sidenhen er strategiske perspektiver²¹ samt udvikling af strukturelle støttefunktioner kommet til at fylde mere i diskussionerne omkring selvledelse.²² Men mange spørgsmål tilbagestår i arbejdet med at udvikle optimal balance i relationen mellem person-arbejdsplads.

Ovenstående eksempler har peget på muligheder og komplikationer, der kan opstå, når ledelse distribueres. De er hentet fra organisationer, der alle har bevæget sig langt i retning af at modificere eller (i nogle henseender) helt bortskaffe den traditionelt overleverede arbejdsdeling mellem de *producerende medarbejdere* og de *ledende ledere*.²³

KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVET: ILLUSIONEN OM DEN PLANLAGTE LEDELSE

I engelsksproget faglitteratur om organisationer og ledelse har forkortelsen ”VUCA” i stigende grad vundet indpas som beskrivelse af produktionsbetingelserne på dagens arbejdspladser:

- *Volatile* (svær at holde fast)
- *Uncertain* (usikker)
- *Complex* (kompleks)
- *Ambiguous* (mangetydig).

Blandt de mange ledelsesteorier, der er – og har været – ”oppe i tiden”, dyrkes VUCA-perspektivet særlig intenst af den kompleksitetsteoretiske tradition, der med Ralph Stacey som oprindelig foregangsmand blev udviklet på University of Hertfordshire i England.²⁴ Traditionens udviklingshistorie kan beskrives som et radikalt opgør med en sproglig størrelse, de kalder ”den dominerende (ledelses)diskurs”, og som udtrykker en særdeles traditionel person- og rationalitetsorienteret ledelsesforståelse. Vores superkorte gengivelse af den

dominerende diskurs' hovedpunkter lyder sådan: Lederpersoners job er 1) på baggrund af mest muligt objektiv observation og dataindsamling, suppleret med 2) efterfølgende rationel analyse af observationsdata, 3) at formulere fremadrettede målsætninger for de organisatoriske enheder, de er ledere for, hvorefter 4) forandringsdesigns, der kan realisere de opstillede målsætninger, vil blive udviklet og 5) implementeret.

Hertfordshire-traditionens optagethed af den beskrevne diskursform skyldes ikke mindst, at den gennem en tiårig periode (1960-70) udgjorde en altid underforstået, ubetvivlelig ramme om Ralph Staceys eget akademiske forsknings- og undervisningsarbejde. En efterfølgende femtenårig periode som udøvende leder i private virksomheder fik ham dernæst til i stigende grad at opfatte den dominerende diskurs som totalt ude af trit med den organisatoriske virkelighed. De jobfunktioner, han selv beklædte som strategi- og planudvikler, blev styret af skueværdier snarere end brugsværdier ("Her i organisationen tænker vi os grundigt om!"). Reelt var værdierne således uden større praktisk betydning. Formningen af det organisatoriske liv var snarere den uforudsigelige effekt af åbne og lukkede forhandlinger, magtkampe, alliancemageri, politiske studehandler på direktørgangene og andetsteds. "Gradvist tabte jeg interessen for prognoser, modeludvikling og analysearbejde og blev i stedet meget mere optaget af at pleje mine kontakter til andre i ledende positioner."²⁵

Staceys efterfølgende ansættelse i 1985 på Hertfordshire University blev starten på et udviklingsarbejde rettet mod teoretisk fundering af hans praktiske ledererfaringer. Arbejdet udmøntede sig i Hertfordshire-traditionens centrale påstand om, at organisatorisk liv hverken lader sig styre af organisationens medlemmer, herunder ledere, eller er udtryk for almene, dvs. tidløse, samspilsprincipper. Hverken "organisation" eller "organisatorisk aktør" kan beskrives som formfaste, entydige størrelser. I stedet må organisatorisk liv og bevægelse forstås som udtryk for cirkulært sammenvævede, historisk foranderlige *komplekse responsive processer*, der styres intet steds fra. Eller sagt med en metafor, der er populær blandt kompleksitetsfolk: Som ledere kan vi bilde os ind, at vores plads er på forsædet og med begge hænder på rattet. Reelt sidder alle organisationens mennesker klumpet sammen på bagsædet – med løbende optagethed af og snak om, hvad bilen mon har gang i.

Hertfordshire-traditionens kraftige nedtoning af enkeltpersoners, herunder enkeltlederes, mulighed for *kontrolleret* formgivning af den organisatoriske fremtid, indebærer imidlertid ikke – og dette betones med flid inden for Hertfordshire-traditionen – at organisationspraktikere, herunder ledere, skal holde op med at undersøge og gøre sig tanker om, hvordan den sociale virkelighed, hvor de gør deres job, er skruet sammen og kan udvikles. Tværtimod. Kompleksitetsperspektivets forkastelse af *generelle* modellens gyldighed får snarere som konsekvens, at forståelses- og udviklingsbyrden

lægges over på de deltagende organisatoriske aktører selv. Ingen udenforstående instanser, det være sig forskningsforankrede lærebogsforfattere eller konsulenter, kan levere dem svaret på, hvad der går for sig i den organisatoriske virkelighed, de indgår i.

Praktisk dømmekraft bliver Hertfordshire-traditionens nøglebegreb til bestemmelse af den evne, organisatoriske aktører har brug for at udvikle – hver for sig og som kollektiv. En aktørs praktiske dømmekraft kan gøre vedkommende handleorienteret: ”Jeg synes, vi skal ... ” Oplevet usikkerhed vedrørende ”de faktiske forhold” kan også gøre lederpersonen undersøgelses- og dermed refleksionsorienteret: ”Jeg kan ikke rigtigt finde ud af ...”, ”Selv har jeg på fornemmelsen ...”, ”Hvad tænker I andre ... ?” Uanset hvad, må lederen erkende og lære at leve med, at hans beslutninger må træffes på øjeblikkets situationsbestemte vilkår. Hertfordshire-traditionens fokus på praktisk dømmekraft modsvarer vores tidligere optagethed af fortløbende selvrefleksivitet som en essentiel lederkvalitet. Kvalificeret ledelse kan ikke hentes gennem opskrifter, men opstår og udvikles gennem lederpersonens fortløbende dialog med og om sig selv, og med og om alle øvrige situationsinvolverede aktører. Netop derfor er læring igennem praksis (*learning by doing*) så væsentligt.

LEDELSESHVERDAGE HANDLER OM LEDELSE I PRAKSIS

Teorier og modeller forsimples den virkelighed, der beskrives. Komplexitet og uigennemskuelighed – virkeligheden som en rodekasse – erstattes af entydighed og orden. Dette forsimpingsprojekt er præcis, hvad der gør teorier og modeller brugbare. Forsimplingen hjælper os til at opfatte rodekassen som gennemskuelig og dermed håndterbar. Det, som en given teori eller model opfatter som væsentligt, skal fremhæves og fremstå som en tydelig figur. Det uvæsentlige skal tones ned for ikke at forstyrre os unødigt og dermed forvirre os. Med teorien som ledetråd kan vi træffe en teorigenkorrekt beslutning. Vi kan få noget fra hånden. Men teorier risikerer også at gøre os dummere. Når teorien står forrest, kan den få os til at opføre os robotagtigt. For at udvikle os som menneskelige ledere må vi nødvendigvis bruge tid og energi på at lokalisere og tage styring fra de spørgsmål, der knytter sig til *vores egne konkrete udfordringer* i det daglige.

Hertfordshire-traditionens anke mod ledelsesteorier og modeller bunder i frygten for, at brugerne kan lade sig forføre til at tro, at virkeligheden *rent faktisk* er entydig og velordnet og kan håndteres succesfyldt med et endeligt antal veldefinerede håndgreb – eller redskaber og værktøjer, som håndgrebene i dag ofte benævnes.²⁶ Som følge heraf fremhæver traditionen den enkelte leders øjeblikksbestemte *praktiske skøn* som det vigtigste hjælpemiddel, en leder kan støtte sig til for at komme gennem arbejdshverdagen med dens mange valg, genvordigheder og muligheder.

Denne pointe er vigtig. En mekanisk-dogmatisk fastholdelse af bestemte teoretiske positioner risikerer at føre til robotagtig tænkning og handling og kan gøre mennesker sårbare over for virkelighedens tumultariske måde at opføre sig på. Evnen til at foretage øjeblikksbestemte praktiske skøn er utvivlsomt en central kernekompetence, som enhver leder – ja, enhver professionel aktør – må træne. Egne og andres erfaringer fortæller os dog også, at forstandigt udviklede og forstandigt benyttede modeller og teorier kan hjælpe os til at få øje på og få greb om bestemte sider af den virkelighed, vi er en del af. Teorier gør os kun dummere, hvis de permanent afskærer os fra at se *alt det andet*, som *også* er virkeligt, og som andre teorier og modeller kan hjælpe os til at få øje på. Det er fint, at leder A trækker inspiration fra teori X med sigte på håndtering af en bøvlet situation Y – så længe teori X hjælper hende til at skabe fremdrift i pagt med hendes intentioner. Lige så vigtigt er det imidlertid,

at hun formår at smide teori X fra sig igen, når situation Z kræver noget helt andet for at blive bragt på ret køl. Det kræver erfaring, og en vis portion mod, at anvende teorier fleksibelt – samt at vurdere, hvornår det er en fordel, og hvornår det er en ulempe, at gå imod klassiske teorier og/eller populære strømninger.²⁷

Det er disse overvejelser, der danner baggrund for vores fortsatte arbejde med udviklingen af bogserien LEDELSESHVERDAGE. Selv med de righoldige mængder af god litteratur om emnet vil du som leder konstant kunne opleve, at arbejdslivets udfordringer med mellemrum sætter dig skakmat eller presser dig ud over dine selvoplevede grænser. Udfordringen for mange ledere er, at der forventes perfektion af dem. Nogle beskriver, at man som leder må finde sig i at stå på øretævernes holdeplads. Trods de bedste intentioner oplever man sig fra tid til anden i en situation, hvor andre beskriver én som årsag til deres daglige frustrationer – i nogle tilfælde endog demotivation, mistro og stress.

Det er selvindlysende at beskrive ledelse som afgørende for arbejdspladsen. Såvel undersøgelser som teoretiske betragtninger lægger et naturligt fokus på ledelse som en virksomhed af kolossal betydning for menneskers hverdag. Både for de mennesker, der befinder sig som producenter på arbejdspladsen, men også for dem, der møder arbejdspladsens produkter eller services. Men som vi tidligere har beskrevet, er ”ledelse” et særdeles mangetydigt begreb. Der er formel ledelsesret og ledel-

sespligt forbundet med en ledelsesposition, men udøvelsen af den praktiske ledelsesdisciplin åbner samtidig op for uanede, person- og situationsbestemte muligheder.

Hverken livet eller samfundet står stille. Der sker hele tiden små og store forandringer, der kan kaste dønninger ind mod ledelsesgerningen. Ting, der virkede i går, virker måske ikke i morgen.

Hver eneste gang vi befinder os i en situation, vil både vi selv og de øvrige situationsdeltagere opleve og reagere ud fra den historie og viden, vi hver især bringer med os. Livshistorierne sætter tempo på vores forståelse og udøvelse af praktisk dømmekraft. Vi fortolker lynhurtigt situationer, vi befinder os i, ud fra fortidige begivenheder, der synes sammenlignelige med den aktuelle kontekst. Et nik til et møde forstås som enighed, fordi man har set den kobling mange gange før. En medarbejders eller kollegas vredesudbrud kan forstås som vedkommendes reaktion på en opgave, og ikke noget, jeg nødvendigvis tager personligt, fordi jeg kender vedkommendes reaktioner. Men det kan også være, vreden bliver forstået som et udbrud mod mig, fordi der måske var en hændelse to dage før, der giver mig anledning til at tro, at vedkommende nu er træt af mig.

Med disse betragtninger bevæger vi os nu over i en præsentation af bogseriens aktuelle persona-gruppe.

SCENER FRA FORSKELLIGE LEDERES HVERDAGSLIV

Vi præsenterer bogseriens aktuelle personaer igennem dele af deres arbejdslivshistorier. Formålet er både at præsentere forskellige perspektiver og blik på arbejdslivet samt brudstykker af vores personaers indre liv og personlige overvejelser i forbindelse med deres ledelsesopgaver. Personaerne fortæller derfor med deres egen stemme.

Bogseriens persona-galleri spænder fra den selvledende fagspecialist uden formelt ledelsesmandat til lederen af ledere. Vi har:

- Grethe – erfaren personaleleder i det private og nu ny i rollen som leder af ledere
- Rune – virksomhedsejer og leder af medarbejdere
- Erik – skifter fra offentlig til privat ledelse og er i dag leder af ledere
- Laurits – er midt i et skifte som uformel teamleder og på vej ind i sin første lederrolle

- Christian – HR-chef og leder af højt specialiserede fagprofessionelle
- Freja og Malte – et lederteam, der arbejder med delt ledelse
- Charlotte – en selvledende fagspecialiseret medarbejder og mellemlider.

Grethe – Leder af mellemledere og medarbejdere

Jeg er allermest i tvivl i de situationer, der involverer direkte personaleledelse. Når jeg stiller mig op og spørger, om der er spørgsmål eller kommentarer til for eksempel en ny procedure, forretningsgang eller organisationsændring, så kan jeg ikke forvente et ærligt svar. Det giver mig et utroligt stort ansvar for at ramme den rette fortolkning af situationen. Dvs. den fortolkning, hvor jeg er tættest muligt på et ærligt svar. Jeg kan også finde på selv at formulere de mest ekstreme mulige svar højt for derved at fremme trygheden, så medarbejderne vover at give et mindre populært svar. Jeg prøver hele tiden at finde nye måder at vise, at jeg ikke har brug for nikkedukker. Eller jasi-gere. Jeg har i langt højere grad brug for konstruktiv mod- og medspil, men det er sørme nemmere sagt end gjort. Og der er da også dage, hvor jeg synes, at modspillet kan blive lidt trættende.

Jeg arbejder på et dansk hovedkontor i en finanskoncern. Jeg har altid arbejdet i bundlinjeorganisationer. Når værdikæden involverer konkrete økonomiske transaktioner imellem kunder og forretning, giver det i sig

selv en vis grad af styring i strukturen. Og samtidig står vi midt i en kulturforandring af hele sektoren, som giver dønninger ind mod ledelses- og arbejdspladsudviklingen.

Nogle gange smiler lederkolleger fra offentlige arbejdspladser lidt overbærende, når jeg taler om modstand mod forandring. Modsat dem har jeg en større frihed i at hyre og fyre. Men jeg vil nu helt klart vove den påstand, at modstand også findes i finanssektoren. Folk kan reagere ud fra personlige agendaer. Igangværende politiske magtspil og armlægninger med faglige organisationer kan også fabrikere bremseklodser. Men det er givetvis i en anden form, end hvad man for eksempel finder på et universitet, hvor min gode veninde Charlotte arbejder.

Jeg har i mange år været positivt optaget af selvledelse og selvmotivering, men som årene er gået, synes jeg i stigende grad, at *vanskelighederne* ved at lede *ikke-selvledende* medarbejdere er underbelyst. Ledelse af selvledelse optager stadig mere af min ledelsesmæssige opmærksomhed. Da jeg var ude og holde oplæg på et af vores interne ledelseskurser, "Talent for ledelse", var det imidlertid et andet tema, jeg prioriterede højt. Hvordan leder man en medarbejder eller mellemlider, som egentlig performer okay (og dermed ikke nødvendigvis skal ledes ud af forretningen), men som ikke selv tager initiativ, forbedrer procedurer og forretningsgange, og som ikke selv opsøger opgaver eller tænker i nye løsninger, men i stedet afventer instruksledelse?

Instruksledelse er utrolig vanskeligt at nå i en travl hverdag. Måske er det mig, men det føles på en eller anden måde også lidt udemokratisk og gammeldags ikke at lade folk bidrage til at finde vejen. Personligt er jeg selv ivrig efter at bidrage til at sætte de aktuelle dagsordner, og derfor undrer det mig altid, når ansatte ikke ønsker mere indflydelse – eller ikke læner sig mere ind i den indflydelse, de har mulighed for at tage. Det virker utidssvarende. Og der er jo nogle ting, som man, uanset hvilke opgaver man sidder med som medarbejder, nødvendigvis skal kunne håndtere selv. Min egen opgaveportefølje går fra det femårige strategiske spænd via processtyring i et kortere tidsperspektiv og til konkret sparring eller vejledning på specialiserede her og nu-opgaver. I sådan et ledelsesrum er det en markant stressfaktor at skulle instruks-lede medarbejdere i detaljen på ting, som jeg i virkeligheden ikke har tilstrækkelig indsigt i og/eller tid til at tage styring på. Ydermere tror jeg ikke på, at det er instruksledelse, der giver det bedste resultat på den lange bane. Jeg har brug for, at mine ansatte tager indflydelsesrummet til sig. Det er dem, der er klogest på sig selv og de processer, de er tættest på. Og dermed vil de ofte have blik for de gode løsninger. Jeg ønsker, at de læner sig frem og tager ansvar, ikke blot for deres egne arbejdsopgaver, men også for den strategiske ramme, de opererer i.

Så hvad gør man? Hvordan griber man det an, etisk, strategisk, operationelt? Hvis medarbejderen, eller i nogle tilfælde mine mellemledere, faktisk ikke rigtig

evner at tage den selvledende rolle på sig. Eller ikke gider. Eller bare udviser passiv-aggressiv modstand mod det. Jeg prøver at gøre mig umage med at rammesætte – og nogle gange oversætte – den strategiske kontekst. Selvledelse handler for mig om at koble de enkelte opgaver til den aktuelle strategi.

Strategisk udsyn er jeg god til. Men jeg er ikke superopmærksom på detaljer, faktisk ofte ret uinteresseret i micro-management. Den opmærksomhedsprofil er vist ikke enestående. Det er slående, hvordan interessen for detaljen – som ofte er det, der er udslagsgivende for kollegaen på gulvet – forsvinder, jo længere op i ledelseslagene folk kommer. Sådan bør det ikke være – også selvom det er menneskeligt og nødvendigt for at overleve som topleder, at man kan distancere sig fra detaljen ude i yderste geled. Men det kan ende med at gå helt galt, hvis toplederen har så travlt med det lange lys, at hun ikke har tid til at se, at folk segner under de små tings tyranni. Som mellemlider er det klassisk at føle sig som en lus imellem to negle. Ovenfra stiger resultatkravene, mens medarbejderne nedefra efterspørger frihed, engagement og øget balance imellem arbejdstid og arbejdsmængde.

Min bekymring for samordningen imellem kravene oppefra og nedefra stiger i disse år. Jeg ser en tendens til, at vi konceptualiserer og laver styringssystemer i en grad, så selvledelsen og den nødvendige fagprofessionelle dømmekraft risikerer at blive trukket ud af jobbet.

Det er, som om vi tror, at alt kan kontrolleres indefra og oppefra i organisationen. Men medarbejdernes sags-
håndtering påvirkes løbende af nye udefrakommende
politiske og internationale styringskrav, der skal indar-
bejdes i forretningen. Der er derfor akut brug for, at
ledelse også sker nedefra og op. Hvis medarbejdere og
mellemledere ikke vover at sende feedbacken op igen-
nem systemet, så får vi ikke justeret koncepterne til de
skiftende kontekster, og så risikerer vi reelt at træffe
uoplyste ledelsesbeslutninger på det allerøverste niveau.

Så snart vi taler om ledelse, kommer hierarkiet i spil.
Jeg har ledelsesmagt – og jeg kan ikke dispensere fra
hierarkiet. Det betyder, at lige meget hvad mine mel-
lemledere og medarbejdere fortæller mig, så skal jeg
hele tiden vurdere, om det, personen fortæller mig, er
subjektivt sandt, eller snarere spejler magtforskellen
mellem os. Er det fornuftens stemme, jeg hører? Ople-
ver personen sig fri og tryk nok til at sige, hvad vedkom-
mende reelt mener, også i sager, hvor personen er uenig
med mig? Eller er der tale om, at personen forsøger at
sige det, som vedkommende tror, jeg gerne vil høre?
Har vedkommende reelt forholdt sig til opgaven? Er
personen usikker – eller måske bange for at vise udyg-
tighed? ”Fake it till you make it”, er en kendt sætning
inden for ledelse. Og alt det skaber en fortløbende tvivl
hos mig om tingenes reelle tilstand. Jeg prøver at få folk
på banen. I samtalen. Jeg prøver at få folk til at reflek-
tere med. Hvad tænker du, når jeg siger sådan hér?
Giver det mening for dig? Det er jo dig, der skal løse

opgaven. Nogle gange fortæller folks øjne mig, at de er ”med”. Andre gange må jeg gå med min tvivl.

Nogle gange skal jeg også pege i en retning, som er i modstrid med folks ønsker, præferencer og vaner. Så er jeg nødt til at tale med en tydelig energi: ”Jeg vil have det sådan, fordi vi skal et bestemt sted hen!” Så træder jeg pludselig af egen vilje ind i instruksledelsen på et strategisk niveau. Min erfaring er, at hvis jeg selv er forberedt, og min vilje entydig, så kan jeg levere budskabet med en god portion klarhed. Hvis jeg ikke ved, hvad jeg vil, så går det mindre godt.

Men nu skal det selvfølgelig ikke lyde som en klagesang. Jeg synes faktisk, at ledelse er utrolig sjovt og givende, og jeg bliver allermest glad, når jeg laver noget, jeg er stolt af sammen med nogle andre til gavn for den store organisation. Vi har for eksempel netop lavet et kodeks for adfærd. Projektet var initieret af vores arbejdsmiljøorganisation, og sammen med vores nordiske landechefer, CSR-chefen og repræsentanter fra direktionen fik vi lavet et produkt, som nu kan blive rullet ud i hele organisationen. Og for en gangs skyld synes jeg faktisk, at vi lykkedes med en konstruktiv og reelt inddragende proces og deraf også en situation, hvor alle tager ansvar for produktet. Det giver mig virkelig god energi.

Omvendt taber jeg min energi, når organisationen ikke fungerer. Når vi som arbejdsplads ikke er modige nok til at tage fat om problemerne. En person kan sidde i en

afdeling på tiende år og lave åbenlys modstand, brok og negativ uro, måske for at dække over det faktum at vedkommende ikke skaber resultater. Der skal vi altså blive bedre til at reagere. Mange – særligt fra den offentlige sektor – har den forestilling, at vi som privat arbejdsplads kan fyre med let hånd, men det er sjældent tilfældet. Og det er ikke, fordi jeg synes, vi bare skal skære kritikerne væk. Tværtimod vil jeg gerne have det konstruktive modspil, men vi skal være bedre til at turde stille krav. Flid og ansvarlighed er helt essentielt for en resultatskabende arbejdsplads. Jeg er aldrig bleg for at give ekstra opgaver til den mindst flittige. Det synes jeg er mest retfærdigt, og det er også en måde at opdrage på.

Jeg tror faktisk, at noget af det, der også motiverer mig i ledelsesgerningen, er at turde tage de nødvendige beslutninger. Jeg er ikke bange for at sætte en ny retning. Men til gengæld kan man være sikker på, at jeg gør mit hjemmearbejde grundigt. Jeg husker en gang, hvor jeg tidligt i min karriere skulle stå i spidsen for en fyringsrunde. Jeg valgte at køre processen med en tydelig gennemsigtighed i de principper, som skulle styre beslutninger om, hvem der skulle blive, og hvem der skulle gå. Jeg stillede op. Jeg kunne svare på alle spørgsmål, og mod alle odds fik jeg mange med mig, fordi jeg var forberedt. Jeg er ikke en karismatisk leder, men jeg er meget velforberedt, og det hjælper mig.

Så når jeg tænker over det, er det nok følgeskab, som optager mig mest – sammen med ledelsen af selvledelse.

Rune – Virksomhedsejer og leder af medarbejdere

Jeg har i mange år vidst, at jeg ville skabe en anden form for arbejdsplads. Jeg er uddannet elektriker og installatør. Da jeg startede op som selvstændig og virksomhedsejer var det ud fra ambitionen om at skabe en moderne el-virksomhed. De første svende og lærlinge, jeg fik fat i, var med på idéen, og sammen har vi skabt den virksomhed, som vi står med i dag. Som leder ligner jeg på mange måder de fleste andre ledere inden for faget. Jeg startede som lærling, så blev jeg svend og dernæst overmontør. Det er en forholdsvis enkel fødekæde. På et tidspunkt kastede jeg mig ud i lederopgaven uden nogen form for uddannelse inden for ledelse. Men til gengæld med stor erfaring inden for faget. Som leder skal man være fagligt dygtig. Det er kun de fagligt dygtigste, der ender med at blive ledere indenfor vores branche. Når du er leder, skal du kunne vejlede kunden, og du er derfor nødt til at have en el-teknisk baggrund og have det overskud, der gør, at du altid kan hjælpe eller finde de løsninger, der er brug for.

For mig er ledelse derfor også en praksisdisciplin. Det handler grundlæggende om overblik og planlægning. Hvad skal der ske, når nogen er syge? Hvem tager ud til kunderne? Hvad stiller vi op, hvis der er konflikter? Eller hvis nogen føler sig stresset? Og derudover skal der være styr på økonomien. Vi skal sikre, at vi får betaling fra kunderne, så vi altid har økonomi til at betale vores leverandører, de ansattes lønninger, mv. Der er

forholdsvis mange penge i spil hele tiden, og udgifterne er store, så vi er utrolig sårbare, hvis der ikke kommer de forventede penge ind.

Ledelse betyder mere i forretningen i dag, end det har gjort tidligere. I starten var vi en lille virksomhed. I dag er vi cirka 30 ansatte. En af dem, Anders, købte sig for nylig ind som medejer, så nu er han min ligeværdige forretningspartner. Det er vores plan at vækste betydeligt over de næste to år, og derfor er vi også i gang med at ansætte en underleder på kontoret. Det er ret vildt. Det har vi ikke haft brug for før. For mig at se skete der et skifte i kravene til ledelse, da vi gik fra cirka 15 til 30 personer. Det er sværere at holde en tæt personlig kontakt til alle medarbejdere, når vi er 30. Der kommer ligesom en yderkreds af ansatte, hvor vi ikke kan nå at kende alle personligt. Nogle af relationerne bliver mere overfladiske, og så er det, at vi skal finde ud af at skabe en kultur, hvor alle ansatte alligevel føler sig set og som en vigtig del af firmaet, uden at vi nødvendigvis lige har nået at tale med dem hver især hver eneste dag.

Min partner og jeg gør derfor utrolig meget ud af sammenhold og fælles ånd. Vi har fra starten haft en særlig ”firma-ånd”. Vi vil have, at folk er stolte af at arbejde hos os, for sådan en stolthed gør, at de kommer til at præge hinanden positivt. Vi bruger derfor også meget tid på fælles målsætninger og en tydelighed omkring, at vi sætter høje standarder i opgaverne. Vi skal være ekstraordinært dygtige i forhold til resten af markedet. Det

handler om at sætte meget konkrete mål i samarbejde med medarbejderne. Både vi og medarbejderne skal være engagerede i at realisere målene, som er konkrete, attraktive og direkte målbare. Når vi har opfyldt dem, så finder vi en rigtig god måde at fejre det på sammen. Og her må vi godt give den gas. Vi kan mærke, at en kultur, hvor vi fejrer resultaterne sammen, øger engagementet. Vores folk ønsker at blive ved med at stræbe efter at levere ud fra de højeste standarder, og de hjælper hinanden, når det er nødvendigt og relevant. Man er ikke bange for at sige til sine kolleger, hvis det ikke er godt nok. Nogle har travlt, og andre har ikke travlt. Derfor er det så vigtigt, at man kan række ud til hinanden og få hjælp. Og det er også en del af vores holdånd, at man hjælper og beder om hjælp, uden at vi fra kontoret og ledelsen skal ind over. På den måde er det en selvledelseskultur.

En anden kerneværdi er, at det skal være sjovt at gå på arbejde. Vi gør rigtig meget ud af at lave sociale arrangementer, som folk har lyst til at komme til. Nogle gange er det kun for de ansatte, andre gange er det også med familier og partnere. Mange af vores folk er gode venner – også privat. Vi har gjort meget ud af at gøre det indbydende at komme ind på kontoret. Her er for eksempel fri vand, øl og kaffe. Der er opsat hyggesofaer, spil og et stort mødebord. Det skal være så hyggeligt, at man har lyst til at være her. Vi kan godt opleve, at de ringer rundt og aftaler at mødes og hygge efter arbejde. Nogle kan ligefrem blive og sludre flere timer efter, de har fri. Eller

komme forbi i weekenden. Det er virkelig dejligt, og det giver den her fælles ånd af, at vi godt kan lide at gå på arbejde. Og det kan vi! Både min partner og jeg har talt om, at vi begge kan sidde søndag aften og glæde os til mandag morgen. Man skal sgu gide det. Ellers er det ikke sjovt.

Mange af vores folk er udlært i firmaet, og det er rigtig godt. Vi er ikke en almindelig el-virksomhed. Det er anderledes at være her. Det er mere familiært, og de værdier vi har, sætter vi ord på. Det er virkelig noget helt andet at være her. Hvis vi skal sige det selv, er vi verdens bedste firma. Sådan en blanding af de første tech-virksomheder og traditionel håndværkerforretning. Vi vil gerne drive en moderne virksomhed. Vi har konkurrenter, som indimellem prøver at få vores gode folk over til sig. Men det vil de ikke, for de er stolte over at være her. Og, så bliver jeg altså bare så glad. Det nemlig præcis det, vi prøver på at skabe.

Men selvom vi har en god virksomhed, kan vi selvfølgelig også opleve udfordringer. Vi kan godt se, at de nye generationer af lærlinge skal behandles på en anden måde. Tonen kan godt være lidt hård med en lidt grovkornet humor inden for håndværkerfaget, og det er der mange af de unge, der ikke er gearet til. Der er også nogle, der har en helt anden arbejdsmoral. Bare det at møde på arbejde tidligt om morgen kan være et problem. ”Skal jeg virkelig møde ind så tidligt, så skal jeg jo megatidligt op?” ”Øh, ja!” siger vi så. Der kan man godt

risikere, at svendene kan miste respekten for den unge lærling. Det er lidt en curling-generation, der træder ud på arbejdsmarkedet, og som er vant til meget pædagogiske voksne omkring sig. Vores strategi er at gribe dem lynhurtigt. Kulturpåvirkningen skal helst ske inden for de første tre måneder. ”Du skal have hænderne op af lommen og telefonen ned i lommen. Og hvis du ikke er interesseret i det, skal du overveje, om du har lyst til at være her. Du skal gide at være her – og du skal gide at bidrage til fællesskabet.”

Generelt synes jeg, at ledelse er rigtig sjovt. Både opgave- og personaleledelsen. Det at løse ledelsesopgaver falder mig nemt, og jeg kan godt lide at tage ansvaret. Men jeg kan selvfølgelig også blive i tvivl. Det værste for mig er ikke udfordringer som dem med de unge ansatte. Nej, det værste, jeg kan komme ud for, er en situation, hvor jeg opdager, at jeg ikke kan stole på en person. Det synes jeg er svært. Det kan for eksempel være at tage en ansat i at lyve om at være syg – eller i forhold til en opgave, hvor jeg via en kunde opdager, at der er noget galt. Det er noget rigtig skidt. I sådan nogle sager er det rart, at vi nu er et lederteam. Min partner Anders og jeg er meget enige i vores tilgang til situationen i sådanne sager. Vi bruger først hinanden til at få flest mulige syn på sagen, hvis vi står med en personale-sag. Derefter ”tager vi tyren ved hornene”. Vi indkalder så hurtigt som muligt den pågældende medarbejder til en samtale. Vi skælder ikke ud, men undersøger nøgternt sagen og tager hånd om den med det samme. De

fleste gange går det godt, og vi finder ud det. En sjælden gang har det udmøntet sig i en fyring. I vores branche er det forholdsvis nemt at fyre folk. Folk kan fyres med en til to dages opsigelse de første mange år. Der er simpelthen så svingende arbejdsmængder, at branchen nærmest er bygget op omkring dagpengesystemet. Det er dog yderst sjældent, vi er kommet i en situation, hvor vi har været nødt til at fyre. Men jeg tror, det er godt, at muligheden er der, for det gør, at vi kan reagere, hvis vi står med en ansat, som rent faktisk modarbejder os. Det værste, jeg kunne forestille mig, ville være at skulle være tvunget til at beholde en medarbejder, som jeg ved lyver og optræder illoyalitet overfor kolleger og ledelse. Der er det virkelig rart at kunne sige fuldstændig ærligt og oprigtigt, at vi har præcis de ansatte, vi allerhelst vil have.

Jeg synes, det kan være svært at nå at give alle anerkendelse i hverdagen. Men når vi hører ros fra kunder, så bliver det videreformidlet med det samme. Svendene er helt klart bedst til at komme ind og sige, hvordan det går. Både når det går godt og skidt. Lærlingene kommer ikke ind på samme måde. Men vi prøver at opfordre dem til det. Og derfor er vi også tydelige med ikke at skælde ud, hvis der har været lavet fejl. Vi vil faktisk gerne arbejde os frem mod en fornuftig fejkultur, hvor vi taler åbent om vores fejl. Vi overvejede på et tidspunkt at give en præmie til årets fejl. Det ville tydeligt markere, at alle laver fejl. Det er vi nu aldrig kommet videre med. På en eller anden måde er det også bare

sjovere at fejre succeser. Men vi vil nok mene, det ligger i firmaets ånd, at folk laver fejl – og så får vi det løst sammen. Vi har alle sammen et fælles ansvar for at give hinanden en sjov hverdag og levere rigtig gode løsninger ude hos kunderne.

Det vigtigste for os – og det er det, vi bruger mest tid på – er at få medarbejderne til at præstere på det højeste niveau. Det er sindssyg svært. At få det planlagt, så kalenderne passer sammen og få placeret den rigtige medarbejder på de rigtige opgaver. Hvor er medarbejderen i sin dagsform? Det kan helt lavpraktisk handle om, at jeg om morgenen møder Peter, og vi siger hej til hinanden og giver hånd. Så mærker jeg lige på håndtrykket, om det er, som det plejer. Måske ser han lidt klemt ud, og på vandrørene har jeg hørt, at der vist er knas i parforholdet, og så kan jeg kort spørge ind til energien på opgaverne. På den måde kan jeg lige få fornemmelse af dagsformen, og det betyder noget i forhold til, hvordan vi fordeler dagens opgaver.

Som en del af det at skabe en stolthed omkring arbejdspladsen, har vi besluttet at bruge en mindre del af overskuddet til forskellige former for velgørenhed. Sidste år støttede vi de danske hospitalsklovne, og det giver også en form for glæde at vide, at vi støtter dem. De initiativer, vi støtter, hænger vi op på en væg, så vi sammen kan huske, hvad vi også bidrager til. Jeg synes, det er sådan en rar påmindelse at få, når man møder ind på arbejde

om morgen. Så bliver jeg stolt af alt det, vi skaber sammen.

Erik – Leder af medarbejdere i det offentlige og nu leder af ledere i det private

Mit arbejdsliv har taget mange drejninger. Jeg tog en grunduddannelse som automekaniker tilbage i 1970'erne. Som ung knægt havde jeg en enorm passion for biler. Og selv den dag i dag har jeg stadig mindst én veteranbil, jeg går og roder med fra tid til anden. Som automekaniker mødte jeg en del unge, som havde forskellige udfordringer i livet. Det fangede min interesse for det socialpædagogiske felt, og i starten af 1980'erne uddannede jeg mig til socialpædagog. På pædagogstudiet blev jeg kaldt "Erik Firkant". Datidens pædagogiske vande skilte sig i to primære retninger. Enten var man til en mere eksistentielt orienteret pædagogik (de bløde værdier), eller også var man til marxistisk inspireret, struktureret pædagogik. Det Socialpædagogiske Seminarium i Århus husede et overvældende antal studerende og undervisere, der abonnerede på den "bløde" variant. Det "strukturerede mindretal", jeg tilhørte, fik derfor ofte prædikatet firkantet. Og der var nok også noget om snakken. I dag vil jeg godt rose mig selv og sige, at jeg er kommet ud over den der grøftegraver-tænkning.

Min karrierevej blev lidt pudsigt. Mit første job efter pædagoguddannelsen var som sælger. I første omgang solgte jeg legetøj. Det havde da noget med pædagogik

at gøre, men var måske ikke det mest traditionelle job at tage som socialpædagog. Siden gik virksomheden over til at sælge kalendersystemer. Jeg hang på. Det var en nem måde at tjene penge på. Firmaet havde imidlertid fået et dårligt rygte. Den øverste chef var noget af en bisse. Jeg havde mit eget distrikt, og en vigtig delopgave bestod i at genopbygge firmaets renommé. Jeg solgte godt og tjente altså også gode penge, men på et tidspunkt blev det menneskeligt set for tomt. Det var ikke det liv, jeg ønskede.

Så da der opstod en mulighed for, at jeg kunne søge en lederstilling i et børnehus, tog jeg chancen. Nu skulle jeg tilbage til mit fag og arbejde på at gøre mine faglige værdiforestillinger til virkelighed. Jeg havde stillingen i et stykke tid, men det kom slet ikke til at fungere. Man kan vist roligt sige, at jeg var kulturelt fejl-castet. Hverken personalet eller forældrene i området kunne forholde sig til mine medbragte avancerede og strukturerede forestillinger om institutionspædagogik. Jeg var simpelthen for ”firkantet”, og jeg kom derfor også til at støde dem fra mig. Det kunne jo have lydt pænt, hvis jeg havde sagt, at jeg ”undrede mig”, hver gang de sagde mig imod. Men jeg blev faktisk irriteret. I mit hoved var jeg ansat som leder, og derfor var det også mig, der bestemte. Jeg forstod mig ikke i tilstrækkelig grad på den reelle implikation af inddragelse og medbestemmelse.

Det job kunne ikke lære mig det, jeg havde brug for at lære. Efter et stykke tid fik jeg min lederchance nummer to. En helt ny institution skulle starte op. Som leder stod jeg selv for ansættelsen af mit personale, i alt 35 personer. Personalet vidste fra starten, hvad det var for en arbejdsplads, jeg ønskede mig. De var med på den. Vi arbejdede sammen om at gøre visionen til virkelighed. Jeg var på pladsen i tre år, og det blev en vildt spændende, ja, fagligt berusende periode. Der var en helt fantastisk korpsånd i personalegruppen. Det hang ikke mindst sammen med, at vi konstant udfordrede os selv og hinanden. Selvorganisering blandt børnene blev et bærende princip. Det var børnene, der bestemte, hvem de lige nu havde lyst til at være sammen med, hvad der skulle ske, og hvordan de ville bruge stedet. På de præmisser blev det de voksnes opgave løbende at skabe rammer, der bedst muligt imødekom børnenes ønsker og udtrykte behov. Endelig fandt jeg en vej, hvor min strukturpædagogik kunne forenes med mit overordnede faglige mål: at styrke børns selvstændighed og deraf kommende livsstyring. Alle os ansatte fandt det utroligt tilfredsstillende at bakke med og træne os selv op til at kunne løse den opgave. Fra forældregruppen oplevede vi ved forskellige lejligheder modstand. Nogle syntes, vi stillede for høje krav til børnene. Andre for lave.

Igennem de tre år lærte jeg mig selv at kende som en leder, der ikke blot var stærk på struktur, men i de rette omgivelser også understøttende på andres idéer. Jeg havde en enorm respekt for det personale, jeg havde

ansat, og det aktiverede den mere støttende ledelsesstil, som jeg sidenhen har videreudviklet.

Min næste arbejdsplads blev et lærerseminarium. På et seminarium er lærerkulturen klart fremherskende – men det er ved lov besluttet, at lærere og pædagoger skal arbejde sammen i den danske folkeskole, for hver på deres måde at bidrage til udvikling af en fælles kultur. Tanken er smuk, men også svær at omsætte til praksis. Selv på seminariet blev det klart, at lærerkulturen og min egen medbragte pædagogkultur ikke rigtigt lod sig integrere. Vi befandt os ligesom i forskellige verdener. Jeg mistede troen på, at jeg gennem arbejdet som seminarielærer kunne bidrage relevant til udviklingen af en fælles skolekultur.

I 2007 blev jeg bekendt med en ledig stilling som direktør for et stort Kursuscenter. Både Danmarks Lærerforening, BUPL og Socialpædagogernes Landsforbund var en del af ejerkredsen. Det var en vigtig baggrund for, at jeg sendte min ansøgning afsted. Kursuscentret var som arbejdsplads helt forskellig fra alt, hvad jeg tidligere havde prøvet kræfter med. Frem til nu havde min ledergerning bestået i, at jeg fagligt set var den første blandt ligemænd og -kvinder. Jeg havde selv fingrene nede i praksis. Nu var jeg pludselig blevet ham, der fra min direktørstol skulle få et indviklet, mange-fagligt organisatorisk maskineri til at fungere. Ledelsesopgaven omfattede kommunikation med bestyrelse, aktiv markedsføring, rammesætning og implementering af kursus-

forløb ud fra kundens rekvisition, drift af restaurant, køkken og administration.

På tidspunktet for min ansættelse var organisationen i en rigtig dårlig forfatning. Branchen er generelt præget af hård konkurrence og er tillige stærkt følsom over for svingende samfundsøkonomiske konjunkturer. En krise som den, der satte ind i 2008, gav et klart vigende marked og nødvendiggjorde en fantasifuld markedsføring.

Jeg var længe meget søgende som leder med hensyn til min egen ledelsesudvikling. Jeg brugte bl.a. Erno Metz' pulsværktøj²⁸, og jeg kastede mig over populære tendenser som for eksempel den navnkundige ledelsesguru Anthony Robbins.²⁹ På et tidspunkt, og med bestyrelsens velsignelse, bevilgede jeg mig selv en masteruddannelse i Organisatorisk Coaching ved Aalborg Universitet. Jeg ønskede en tungere ledelsesfaglig udvikling, særligt på den del af min ledelsesstil, som det faldt mig mindst naturligt at bruge.

Masterprogrammer er et tilbud til praktikere, som er kommet til et punkt i sit arbejdsliv, hvor man igen søger den teoretiske fordybelse. Det kan give voldsomme oplevelser af indre tumult, når ens egen, gennem årene tilegnede professionelle kompetence – på arbejdsfronten – støder sammen med oplevelsen af akademisk inkompetence – på studiefronten. Jeg mødte op på studiet som en veltrænet, erfaringsrig repræsentant for mit fag og min arbejdsplads. Jeg var vant til at indtage

positionen som ”den, der kan, og den, der bestemmer”. I studiesammenhængen skulle jeg pludselig til at vænne mig til positionen som ”novicen, der ingenting kan” i forhold til den akademiske duelighed.

Jeg blev udfordret i en grad, der i perioder gav mig søvnløse nætter og nærmest eksistentielle refleksioner. ”Hold da op, hvor er jeg dum. Jeg forstår simpelthen ikke ...”. Der var foruroligende meget, jeg ikke forstod.

Jeg startede uddannelsen med en klar plan for, hvad mine fire studiesemestre skulle bruges til: en teoretisk og praktisk kulegravning af MUS-samtalen med sigte på optimering af dens udviklingspotentiale for organisation og medarbejdere. I sin klassiske form kan MUS-samtalen virke unødigt lederstyret og unødigt individrettet. Hvad om den i højere grad blev iscenesat som et medarbejderteams kollegialt styrede lærings- og udviklingsprojekt? Det er medarbejderne, der har arbejdsskoen på, og ved, hvor den trykker. En leder, der afholder MUS-samtaler, ”fordi hun skal”, kan opleve sig som et unødvendigt mellemed, i værste fald som en hund i et spil kegler. Design af en medarbejder- og teamstyret lærings- og udviklingsrettet MUS-samtale var mit uddannelsesprojekt.

Som projektmager var jeg optaget af at blive klogere på mine muligheder for som leder at påtage mig rollen som aktiv personaleudvikler for den samlede arbejdsplads. Ofte sætter vi på arbejdspladserne personaleudvikling i

værk med støtte fra eksterne konsulenter. Eller medarbejdere sendes på efteruddannelseskurser – i værste fald én ad gangen, hvilket erfaringsmæssigt begrænser arbejdsplads-effekten. Som leder vil jeg gerne fungere som faciliterende rammesætter, men jeg skal ikke være den, der styrer udviklingsforløbenes substantielle indhold. Det forsknings- og analysearbejde, jeg som studerende skulle gennemføre, kunne kun krones med held i det omfang, en *tosidig tillidsrelation* lod sig etablere mellem mig selv og personalegruppen. Kunne dette mon lade sig gøre inden for *magtens asymmetri*, der også er en del af arbejdspladsens realiteter?

Lederinterventioner, der berører det personlige, skal iscenesættes og gennemføres med høj grad af transparens omkring formål og forventninger. Der opstår let usikkerhed om, hvorvidt du som leder "bare" er ude på at skaffe dig insiderviden om personalets tanker, følelser og fornemmelser (snage). Ethiske aspekter var således i høj grad integreret i projektet. Inden for denne rammesætning kunne jeg samtidig lokalisere et medarbejderønske om at bidrage reelt til kvalitetsudvikling både af relationer og opgaveløsning. I kraft af min åbenhed om projektet og mine egne tvivlsspørgsmål fik jeg over tid skabt kortere afstand mellem min lederposition og den uformelle organisation (den organisatoriske underskov).

Den første gruppe, jeg inviterede ind i projektet, var vores administrative team. Det spørgsmål, vi i fælles-

skab skulle undersøge, lød således: ”Kan en leder benytte en coachende tilgang til at højne kvaliteten af sine medarbejders indbyrdes relationer – og vil forbedrede relationer føre til bedre opgaveløsning?” Jeg blev bekræftet i mine oprindelige tanker om sammenhæng mellem relationel kvalitet og opgaveløsningskvalitet. Dertil kom en øget opmærksomhed på tryghedens betydning. Jeg opfattede, at mit eget vigtigste bidrag til tryghedsskabelse var at tage gruppens medlemmer, og det, de sagde, for gode varer. Og hvorfor ikke? Ellers ender man let i den slags gættekonkurrence (Hvad mon mine medarbejdere tænker om X?), som jeg selv som leder ofte har bedrevet. Hvis medarbejdere skal have tillid til mig, skal tilliden også gælde den anden vej.

Mit ”færdige” MUS-koncept blev udviklet og afprøvet sammen med kursuscentrets rengøringssteam. Det blev ligesom at åbne en kinesisk æske. Nye og for mig overraskende og uforudsete elementer blev ved med at dukke op. Det forhold, at jeg både havde rollen som daglig leder for læringsgruppen og som forandringsagent, udfordrede mig på områder, hvor jeg i den grad har været, og stadig kan føle mig, på usikker grund.

Det nye MUS-koncept ændrede navn til MIS: medarbejder innovations-samtale. MIS kunne det, jeg oprindeligt havde tænkt, at en medarbejdersamtale som ledelsesværktøj burde kunne. I MIS-modellen blev jeg ledelsesforankret facilitator af en udviklingsproces, hvor det var op til hvert enkelt medarbejderteam selv at levere alt

skytset både til deres personlige og deres teambaserede udvikling. Samtidig fik jeg som deres leder en adgang til deres underskov af arbejdsrelaterede refleksioner, hvilket efterfølgende har resulteret i stærkere bånd og samarbejdsrelationer mellem dem og mig. De gav mig ganske enkelt lov til at komme tættere på dem i deres kombinerede bestræbelser på at hæve kvaliteten i deres indbyrdes relationer og i deres opgaveløsning. Det er min klare opfattelse, at vores fælles indsats var baggrund for, at rengøringsgruppens bidrag til kundetilfredsheden på vores conferencecenter blev markant øget.

Ved at arbejde målrettet med den form for distribuering af innovations- og udviklingsansvar udviklede jeg mig også som leder. Selve det at kunne genfortælle de teorier, som uddannelsen præsenterede mig for, var ikke vigtigt. Men jeg husker, og holder fortsat fast i, det, teorierne gav mig: begreber, tænkemåder og spidsformuleringer. Teorierne "fortæller" mig ikke, hvordan jeg skal praktisere, men jeg bruger dem til at kvalificere min refleksionspraksis.

Jeg hviler mere i ledergerningen nu. Jeg har tilegnet mig nye kompetencer både i forhold til ledelse generelt (større viden om processer mellem mennesker) og i forhold til mine personlige virkemidler i rollen som leder. Praktisk såvel som teoretisk-metodisk refleksion over min ledergerning er mig fortsat til stor berigelse.

Som leder har jeg nogle overordnede mål med, hvordan jeg ønsker, kursuscentret skal køre. Dem skal mine medarbejdere kende. Men når det er sagt, så vil jeg nu langt oftere end ”i gamle dage” spørge dem, hvordan de mon ser situationen, og hvordan de tænker, at situationen skal tackles. Med det som udgangspunkt kan jeg så – i en sprogligt tilpasset form – stille dem de spørgsmål, som min vejleder ustandseligt stillede mig under uddannelsen: ”Hvordan og hvorfra ved du det, du ved?” og ”Hvad ved du eller ser du samtidig ikke?” De spørgsmål er for mig blevet mønstreksempler på akademisk forankret nøgternhed og selvdisciplin. Og jeg tror, mine medarbejdere sætter pris på dem.

Laurits – Uformel teamleder på vej ind i ledelse

Jeg havde aldrig forestillet mig, at jeg skulle se mig selv i den her situation. Det startede så godt, men pludselig rullede boldene på nogle måder, jeg ikke havde set komme. Jeg endte med at opfinde et ord undervejs i processen: ”Projektive fælder”. Disse opstår, når en situation strammer så meget til, at samarbejdet ikke længere er professionelt, men hvor det handler om ren overlevelse.

Det er fire måneder siden, jeg modtog min firing, og jeg er stadig kun ved at lande vagt i en forståelse af, hvad der er sket.

Jeg husker tydeligt den dag, min nærmeste leder foreslog, at vi skulle oprette en ny teamlederstilling, og at han ønskede, at jeg skulle gå ind i den. Jeg blev simpelt hen så glad! Vi talte om professionalisering af vores ledelses- og arbejdspladskultur, udvikling af nye visioner og strategiske mål. Det var som at tænde en kontakt, jeg slet ikke vidste, jeg havde. Tanken om ledelse havde strejft mig, men jeg havde aldrig rigtig tænkt tanken til ende.

Jeg argumenterede for, at vi skulle ansætte to nye kolleger. Vi havde haft vækst i arbejdsopgaver, og der var udsigt til, at det ville fortsætte. Derfor var der økonomisk og organisatorisk mulighed for at skabe et egentligt team i vores afdeling. Før havde vi været tre analytikere med hvert vores ansvarsområde, men nu kunne vi se frem til at blive et team, der også skulle være med til sætte en ny strategisk retning indenfor vores område af NGO-branchen.

Tingene fungerede på den måde, at den, der tog initiativet, typisk fik opgaven. Jeg skrev derfor selv skitsen til opslagene, rammesatte processen og deltog i samtalerne. Det føltes naturligt at tage det ansvar, fordi jeg allerede på det tidspunkt var i dialog med min nærmeste leder om at indtage den kommende teamlederrolle til den nye gruppe. Mit team skulle bestå af mig selv, to af mine kolleger og de to nyansatte. Da vi kom til valget af kandidater, blev jeg pludselig sat af. I bakspejlet kan jeg godt se, at jeg burde have reageret, men det gjorde

jeg ikke. Jeg ved ikke helt, hvorfor jeg ikke reagerede. Jeg var jo frustreret over at blive sat af, men alligevel holdt jeg frustrationen for mig selv. Mine private relationer kendte til mine bekymringer og irritation, men jeg luftede den ikke på min arbejdsplads.

Ledelsen endte med at vælge en kandidat, som jeg havde haft stærke forbehold overfor. Og dem havde jeg nævnt i forlængelse af samtalerne. Vedkommende havde for eksempel flere ”huller” i sit CV, uden at hun kunne redegøre for dem. Hun talte sig ind i forskellige former for ”helte-fortællinger”. Allerede under ansættelsessamtalerne beskrev hun adskillige eksempler på situationer, hvor hun i nærmest dramaturgisk stil havde reddet stumperne i tilspidsede og meget vanskelige situationer. De sager, hun havde arbejdet med, havde igennem langvarige perioder været gået helt i stå, og først da hun kom til, skete der en reel fremgang. Fagfæller havde muligvis arbejdet med sagerne i flere år forinden, men uden at opnå skyggen af den effekt som hun til gengæld kunne skabe på relativ kort tid. På samme måde kunne hun fortælle om samarbejdssituationer, der først landede, da hun fik lov til at spille en rolle i dem. Adspurgte til svagheder eller fejl, blev svarene vævende og påfaldende ukonkrete.

Mit ledelsesmandat var på dette tidspunkt uformelt, og måske var det derfor, at jeg affandt mig med, at jeg ikke var med til at vælge kandidaterne. Jeg husker det som et dilemma. Skulle jeg melde ”rødt flag” og risikere at

blive fortolket som ”besværlig” og ”på tværs”? Utilfredshed er sjældent karrierefremmende. Hvis ledelsen ønskede min mening, ville de vel efterspørge den – eller ville de? Jeg husker, at jeg gik og overvejede, hvor mange der mon gik med samme fortællinger som jeg selv.

På trods af kandidatvalget var jeg optimistisk omkring teamet. Der var jo også den mulighed, at jeg tog fejl. Jeg tog ledelsesopgaven på mig, inden den formelle struktur og kontrakt var på plads. Vi havde ikke talt om den konkrete stillingsbeskrivelse eller løn, men vi havde talt om visioner for teamet. Da de nye medarbejdere startede, forsøgte jeg at gå naturligt ind i rollen som mellemleder. Jeg planlagde deres onboarding-program, styrede teammøderne, fremlagde forslag til strategiske mål osv.

Pludselig en dag opdagede jeg, at der var noget i gære. Det viste sig, at hele medarbejdergruppen havde mødtes uden for arbejdstid for at tale om problemer med mig! Jeg følte mig ramt, misforstået og udsat på en måde, som jeg ikke har prøvet før. Selvom jeg havde sagt ja til at være teamleder, følte jeg mig stadig som en del af teamet. Jeg valgte at tage kontakt til en af dem fra gruppen, som jeg havde været kollega med igennem flest år. Hun fortalte helt fortroligt, at det særligt var en af de nyansatte – den person, som jeg havde været skeptisk ved at ansætte – der havde fortalt de andre historier om, at jeg pressede hende og ikke lyttede til hende. Der var historier om, at jeg havde pålagt hende ekstra opgaver,

og at jeg havde vist mistro til, om hun lavede sit arbejde ordentligt. Hun mente også, at jeg ved flere lejligheder havde talt nedladende til hende, og nu følte hun, at hun var ved at blive syg af stress på grund af mig. Og de andre syntes jo vitterligt, at det var synd for hende.

Jeg har arbejdet indenfor mange forskellige brancher, hvor der har været diskussioner og kritik, jeg skulle tage mig af. Men dette var første gang, hvor jeg ganske enkelt følte, at der blev opdigtet historier om mig.

Min lederrolle var stadig uformel, og jeg syntes derfor, at jeg stod et svært sted i forhold til at tage en konfrontation. Jeg valgte at fokusere på at få min kontrakt på plads, inden jeg gik ind i snakken med gruppen, og i særdeleshed med den nyansatte medarbejder. Ledelsen var underlig modvillig i forhold til at ville svare på mine henvendelser. Ofte var der bare larmende tavshed. Eller de valgte at svare vagt og undvigende: ”Vi skal snart se på det”.

Undervejs erfarede jeg, at der var opstået uro i ledelseslagene et andet sted i organisationen. En leder var kommet i konflikt med den øverste chef. Hvad konflikten egentlig bestod i, stod aldrig helt tydeligt frem, men der gik ikke lang tid, før man indledte en afskedigelsessag.

Kort efter lederfyringen, opstod der uro i en anden afdeling. Igen reagerede den øverste ledelse med hurtig eksekvering i form af en afskedigelsessag. Den fyrede

var i denne sag en person, som jeg havde været kollega med igennem mange år. Det var svært for mig ikke at lade mig påvirke. Jeg kunne mærke, hvordan min egen utryghed steg betydeligt. Kunne det også ske for mig?

Jeg pressede derfor endnu mere på i forhold til at få et tydeligt mandat og ikke mindst en tydelig ledelsesopbakning til at håndtere situationen i teamet. Gruppen havde som regel et fornuftigt og konstruktivt samarbejde, men ind imellem var der også nogle vanskelige møder. Reaktionen på det, jeg sagde, kunne snildt tage en helt anden drejning – eller en helt anden fortolkning – end jeg havde forventet. Indadtil skiftede jeg mellem at reagere med vrede og tristhed. Udadtil forsøgte jeg at reagere med forbavselse og nysgerrighed. Jeg var hele tiden i tvivl. Havde jeg gang i de rette strategier? Fungerede det at ignorere det, når jeg syntes, at jeg blev trådt på? Hvad skulle jeg gøre? Hvad gør man egentlig som leder, når man føler eller oplever, at uretfærdigheden raser uhæmmet afsted?

Pludselig en dag blev jeg kaldt til samtale hos min egen leder. Der var indgivet en officiel klage over mig fra gruppen. Jeg sagde, at jeg syntes, der burde være tale om et delt ansvar, og jeg bad igen om en mere eksplicit og formel tydelighed i mit mandat og min rolle. Min leder fortalte, at de på baggrund af klagerne havde valgt at trække beslutningen om teamlederrollen tilbage, og at de i stedet ville tildele mig en funktion som projektleder uden ledelsesansvar. Jeg mente ikke, at jeg kunne

løse den opgave, de stillede mig, i en uformel lederrolle, og jeg syntes egentlig også, at de brød en aftale. Jeg tror, at jeg i kampens hede kom til at kalde dem for uanstændige og illoyale overfor mig som aspirerende mellemleder.

Efter mødet gik der ikke lang tid, før jeg modtog en formel indkaldelse til en tjenstlig samtale hos vores øverste chef ”vedrørende en stor bekymring over det forløb, der har været de seneste måneder”. I brevet stod der blandt andet følgende: ”I forhold til teamlederfunktionen har der været et langt forløb med henblik på udarbejdelse af en stillings- og funktionsbeskrivelse. Der har været dialog om et dårligt samarbejds-klima i teamet og om din rolle i det. Senest har du haft en samtale med din leder om forholdene i teamet”. I en vedlagt skrivelse stod der yderligere, at der var registreret en uhensigtsmæssig adfærd i form af min tone, og det, at jeg havde kaldt ledelsen uanstændig i sin ageren, da de fratog mig teamlederrollen i en situation, hvor der var opstået uro i gruppen. Derudover havde jeg bedt om retningslinjer i mit fremadrettede virke, hvilket blev opfattet som ”fjendtlig adfærd”. Det blev på den baggrund indstillet, at jeg skulle opsiges og fritstilles fra arbejdspladsen. I den vedlagte skrivelse stod der videre, at min leder ikke klandrede mig for at have sagt konkrete, bestemte ord, men han havde oplevet et følelses-mæssigt ubehag umiddelbart efter vores drøftelse om teamlederfunktionen, og det ubehag måtte være skabt af mig, for vedkommende plejede ikke at have det

sådan. I mit stille sind overvejede jeg, om det mon også kunne være dårlig samvittighed.

I dag prøver jeg at suge læring ud af det, der er sket. Jeg kan se, at en del af min mentaliseringssevne – dvs. min evne til at betragte situationer igennem de andre involverede personers perspektiver end mit eget – forsvandt lidt undervejs. Jeg blev vitterlig edderspændt rasende, og jeg følte mig så gennemsyret af uretfærdighed, at jeg havde svært ved at løsne mig fra mit eget perspektiv. På trods af mange års erfaring følte jeg mig suget ind i en kompleksitet, hvor jeg mistede fodfæstet. Jeg kritiserer ikke mig selv for at have kæmpe for at skabe klarhed om rammer og positioner. Det tror jeg sådan set var nødvendigt. Men jeg blev ved for længe, og måske også for insisterende.

Jeg har ikke opgivet lysten til ledelse. Jeg trives med ansvar, og derfor er jeg også glad for, at jeg lige har fået positivt svar på min ansøgning til en stilling som teamleder i en etableret organisation med adgang til forskellige ledelsesudviklingstilbud. Nu skal det for alvor prøves af!

Christian – Leder af fagprofessionelle

Jeg tænkte, jeg skulle være folkeskolelærer og gennemførte læreruddannelsen. Men som tingene udviklede sig, blev jeg i stedet ført i retning af organisations- og ledelsesarbejde. Hvilket jeg har beskæftiget mig med det meste af mit aktive arbejdsliv.

Efter endt uddannelse på seminaret skulle jeg i princippet til militæret. Det ville jeg ikke, så jeg meldte mig som militærnægter. Her blev jeg udstationeret på et ungdomscenter, der arbejdede med at nedtrappe og resocialisere unge narkomaner. I militærnægterperioden engagerede jeg mig ydermere i Militærnægternes Landsforbund. Vi skulle fungere som talsmænd for hele den brogede gruppe af militærnægtere og førte forhandlinger med daværende indenrigsminister Egon Jensen og Styrelsen for Civil Værnepligt om militærnægtervilkår. Endvidere havde vi møder med repræsentanter fra Folketingets partier og de faglige organisationer. Det gav nogle gode erfaringer med forhandling og med vilkårene for at skabe forandring.

Efter endt tjeneste fik jeg en lærerstilling på en helt almindelig folkeskole. Der gik bare et par år, så spurgte de mig, om jeg ville være souschef. Det sagde jeg ja til – og det åbnede så op for et nyt sæt af erfaringer. I den periode startede jeg også på cand.pæd.psych.-studiet. Det var en videreuddannelse, jeg kunne passe samtidig med mit arbejde. En af vores undervisere, en klassisk 68er-type, stillede os spørgsmålet: ”Uddanner du dig for at tage en eksamen – eller uddanner du dig for livet?” Det var et godt spørgsmål, og mit svar var, at jeg helt klart abonnerede på livet.

Jeg fik aldrig gjort uddannelsen færdig. En ulykke i den nære familie bremsede mig fire år inde i studiet. Men jeg fik til gengæld ansættelse i Danmarks Lærerforening,

hvor jeg også var i fire år. Én bestemt erfaring satte sig hos mig gennem de år: ”Regn aldrig med enighed i organisatorisk liv!” Vi havde jo generalforsamlinger. Beslutningsforslag, der virkede åbenlyst fornuftige, blev sat til afstemning. Der var altid *mindst* fem procent, der syntes noget andet og ikke undlod at fortælle, hvor uklog og perspektivløs man var. Den erfaring har været utrolig brugbar for mig i ledelse. Det er ikke en fejl, hvis du ikke straks får hele flokken med dig. Det er et vilkår. Sådan er det bare.

Mit fagforeningsengagement sluttede med, at jeg blev headhuntet til en inspektørstilling på en skole for elever med behov for vidtgående specialundervisning. Skolen havde problemer med vigende elevtal. Jeg oplevede læregruppen som kapabel og velmenende, men med en traditionel tilgang til specialundervisning. Det var en skole med en høj gennemsnitsalder hos lærerne. I forbindelse med vikar- og nyansættelser gjorde jeg et stort nummer ud af at kontakte gode folk, jeg kendte fra seminariet: ”Kan I ikke anbefale mig nogle dygtige unge folk, nogle med krudt i?” Det lykkedes. Strategien var god. Unge folk blev ansat. Lige så stille udviklede skolen sig til en elevmagnet.

Min bevidste rekrutteringsstrategi medførte også, at jeg som leder måtte håndtere, hvad der kun kan beskrives som en generationskonflikt. Mine unge hedsporere var jo til projektarbejde med besøg på museer, bondegårde

m.m. og tværfaglig undervisning med inddragelse af bevægelse og musik. Gang i den!

De ældre lærere var mere til boglig undervisning. Gentagelse fremmer forståelsen! Men de var gode til det. De havde mange års erfaring, og ikke mindst erfaringer knyttet til det særlige klientel, der udgjorde skolens målgruppe, dvs. mentalt og kognitivt udfordrede børn og unge. Elever, som tidligere ville være blevet service-ret gennem den gamle åndssvageforsorg og de kommunale centerklasser.

Som leder gjorde jeg mig meget bevidst til talsmand – og højtaltende talsmand – for, at de to generationsgrupper ikke var sat i verden for at udmanøvrere eller ideologisk underkende hinanden. De kunne noget forskelligt, de opsamlede forskellige slags erfaringer om vores elever. Dialogen mellem dem skulle holdes åben. De skulle hjælpe hinanden, ikke modarbejde hinanden. Et langt stykke ad vejen syntes jeg også, vi lykkedes – på det praktiske plan. Uanset hvad de to slags lærerprofiler så gik rundt og mente om hinanden.

Jeg husker en bestemt sag: Lærerstaben skulle deles op i grupper. Jeg iværksatte drøftelser vedrørende sammensætningskriterier. Med et lederteknisk udtryk skulle vi gå efter *diversitet*: variation med hensyn til køn, alder, fag. Det lød bare så rigtigt. Alle sagde ”Ja og amen” til diversiteten – og så gik vi ellers i gang.

Dagen efter, at gruppesammensætningen var meldt ud, stillede en ung hedspore på mit kontor. Hun så sig slet og ret ude af stand til at indgå i gruppe sammen med én bestemt fra ”den gamle skole”: ”Jeg kan bare ikke klare det, det må laves om!” Hér satte jeg hælene i. Den *organisation*, hun var en del af, havde truffet en beslutning. Som leder havde jeg *udmøntet* organisationens beslutning. Jeg gav mig ikke. Lidt højtideligt udtrykt: ”Gruppekonstellationerne afspejler fællesskabets vilje. Hvis du sætter dig uden for fællesskabets vilje, og insisterer – så må du formelt melde dig ud af fællesskabet.” Det gjorde hun ikke.

Den slags sager opstod med jævne mellemrum. Det var det lange seje træk. Profilmforskellene skulle ikke nivelleres væk. De var en del af den organisatoriske virkelighed. Det vigtige var, at den fælles retning kunne fastholdes.

Nok engang blev jeg headhuntet – denne gang til et stort hospital. Stillingen som uddannelseschef var blevet ledig. I ansættelsesudvalget havde de besluttet sig for at fravælge ikke blot kandidater med medicinerbaggrund, men i det hele taget folk med forudgående branchekendskab. Nye friske øjne, som det hedder. Én fra hospitalet kendte mig og forestillede sig, at min ledertilgang kunne bruges. Sådan blev det. Året var 1999. Dér har jeg været siden – men på et tidspunkt blev min uddannelsesafdeling slået sammen med løn- og personaleafdelingen.

Min overgang fra uddannelseschef til HR-chef blev lidt speciel. Jeg befandt mig godt som uddannelseschef. Jeg så mig ikke kaldet til at binde an med HR-ledelse, herunder ansvar for personaleadministration i den fusionerede afdeling. Så jeg søgte ikke stillingen, men gruppen af tillidsfolk ønskede en afdeling, som var mere udviklingsorienteret end en traditionel løn- og personaleafdeling. Denne stillingsbeskrivelse begyndte så at ligge tæt på mit ansvarsområde som uddannelseschef. Enden på det blev, at jeg tjenstligt blev beordret til at sætte mig i den chefstol.

Så jeg blev HR-chef. Det vil sige, at mit arbejdsområde blev udvidet til at omfatte udarbejdelse af:

- Personalepolitikker, retningslinjer
- Kompetence- og organisationsudvikling
- Personale- og lønadministration
- Evaluering og effektmåling.

Den tilbagevendende oplevelse af, at ”nogen” godt vil have mig til at være deres leder, må vel betyde, at jeg som person har flair for at bedrive ledelse. Og hvad er det så, der får ”nogen” til at opleve mig sådan? Hvis jeg i dag skal prøve at rekonstruere, hvad der helt fra starten, og uden at nogen har lært mig det, har været et bærende princip for mit ledelsesvirke, så lyder historien sådan hér: Jeg har aldrig forestillet mig, at jeg kan vide på forhånd, hvordan andre end jeg selv kan bidrage bedst muligt til at få en bestemt organisatorisk

bevægelse gennemført. Jeg bliver nødt til at gå ud og spørge dem, der har skoene på. Og jeg skal spørge på den rigtige måde. Jeg skal vise mig virkelig interesseret i at hjælpe dem til klarhed, og den klarhed skal de finde frem til på *egne præmisser*. Jeg skal gøre det tydeligt, at jeg som leder vil gøre mit yderste for at undgå at pådutte dem noget, der giver dem unødigt besvær, eller som de finder meningsløst. Endelig skal jeg finde en passende balance mellem fasthed og fleksibilitet i min formulering af den aktuelle *bevægelsesintention*, som danner baggrund for min henvendelse. På den ene side skal jeg stå 100 procent på mål for, at *noget nyt* skal indarbejdes i det organisatoriske liv. De konkrete mål skal formuleres i fællesskab, men udviklingsretningen er ikke til forhandling. På den anden side kan hverken jeg eller nogen anden på nuværende tidspunkt vide, *præcis hvordan* dette nye kommer til at tage sig ud i sin endelige form. Min rundgang til alle, der er organisatorisk berørt af det nye, kan forstås som ét langt forhandlingsforløb med sigte på, i små skridt ad gangen, at skabe klarhed herom.

Som sagt: Det at bedrive ledelse ud fra disse retningslinjer var ikke noget, jeg fra begyndelsen var blevet lært op til. Det var en naturlig impuls – vi kan kalde det ”flair”. På det personlige plan tror jeg også, at den impuls kan føres helt tilbage til mit arbejde i fagforeningsregi. Ingen enkeltperson, leder eller ej, kan *nogensinde* koge den super-idé sammen, som appellerer og skaber begejstring *hos alle*. Der er *altid* nogen, der oplever super-idéen som en rigtigt dårlig idé, og ”Hvorfor har ingen lyttet til

vores behov? – Hvorfor er det lige os, det skal gå ud over?” Dette organisatoriske grundvilkår danner basis for magtkampe, og magtkampe, der ikke håndteres, risikerer at blive en kæmpe energisluger på en arbejdsplads. Min ”naturlige” lederimpuls kan forstås som en bestræbelse på, på den ene side at foregribe, forebygge eller, som et mindstemål, minimere organisatoriske magtkampe. På den anden side – og samtidigt – smidigt, men ikke nikkedukke-agtigt, fastholde den fælles retning. Her bygger ”fælles retning” ikke på illusioner om, at alle er lige entusiastiske om retningen, men at alle føler sig hørt, forstået og værdsat. ”Fælles retning” er ”bare” det, der gør os til et produktivt arbejdsystem

Relativt tidligt i min nye stilling blev jeg på et diplomkursus i ledelse bekendt med Erik Johnsen, der satte fokus på ledelse som en proces, der omfatter hele organisationen. Hvis ledelsesdialogen på direktions- og afdelingsniveau ikke afspejler sig i medarbejderens dialog med brugeren, er organisationen ikke ledet. Her oplevede jeg at få sat min ledelsespraksis på begreb inden for et større ledelsesteknisk begrebsapparat, hvilket gav yderligere inspiration.

Kort efter min tiltrædelse som uddannelseschef blev konceptualiserings- eller bevidstgørelsesarbejdet løftet endnu nogle vigtige trin op. Jeg meldte mig til DISPUK’s uddannelse i Systemisk management. Ud over Allan Holmgren bidrog Peter Lang som underviser. Det forløb fik næsten karakter af en personlig vækkelse for mig. En

sammenhængende virkelighedsforståelse, som var helt forskellig fra den, jeg hidtil havde abonneret på, blev linet op. Den virkelighedsforståelse matchede min praksis. Jeg havde indtil da ikke kunnet sige ordene. Ikke blot blev nye meningsfacetter føjet til min eksisterende praksis. Jeg blev også en mere bredspektret praktiker. Og jeg blev i stand til at forklare mig bedre.

I løbet af min deltagelse i et forløb i London på Kensington Consultation Center fik jeg yderligere indsigt i det tidligere berørte tema: ”personligt flair”. Særdeles mange af mine meddeltagere havde tydelige startfrustrationer. Hos nogle fulgte disse frustrationer dem langt ind i forløbet. ”Ja-ja (ville de sige), det er meget godt med alle disse overordnede principper og tænke-måder – Men hvordan gør man? Hvad skal jeg lige præcis gøre for at få løst mit problem? Vi ved godt, vi ikke må sige ’manual’, men alligevel ... Det er da vel for pokker et kursus i systemisk *management*, vi har meldt os til.”

På et tidspunkt i forløbet formulerede jeg selv en tentativ åben procesplan for mit ledelsesvirke. Vi kan godt kalde det ”en manual”, men den giver ingen detaljer om, hvad jeg præcis skal gøre. Den angiver blot en fase-rækkefølge for leder- og medarbejderinddragelse, og en tidsramme, der maner til tålmodighed – baseret på mine erfaringer fra hospitalsverdenen:

- Først skal du sammen med relevante fagpersoner bruge cirka to timer på at udarbejde en første, **tentativ målformulering**, der knytter an til den sag, du som leder skal fremme. Målformuleringen skal være sanddru, ikke *unødigt* barsk og hverken for stram eller for løs.
- Dernæst skal du bruge *cirka to dage* til at lægge en **foreløbig slagplan for organiseringen** af dit sonderings- og påvirkningsarbejde: Hvem skal kontaktes hvornår, i hvilken rækkefølge, og hvilke udmeldingskanaler skal bruges – foruden alt det løse?
- Når den foreløbige slagplan er på plads, kan du regne med, at *organisationen* skal bruge *cirka to år* på at arbejde sig igennem den **kulturændring**, der giver målet levedygtighed.

Ovennævnte er ikke et lineært forløb, idet det er vigtigt fra starten at have fokus på det kulturelle aspekt. Som HR-medarbejder kommer man med en forhåndsforståelse, som inkluderer loyalitet og ansvar *over for organisationen* og organisationens mål. Som fagprofessionel er loyaliteten derimod knyttet til professionen, og handlinger tages efter et *fagligt* skøn. Det vil sige, at den ledelsesmæssige autoritet er knyttet til faglige kompetencer og ikke nødvendigvis enkeltpersoners ledelsesmæssige placering i organisationsplanen. Det betyder, at de faglige kompetencer skal inddrages i hele forløbet.

Freja og Malte – Lederteam med delt ledelse

Malte: I dag udgør Freja og jeg to tredjedele af et trepersoners lederteam for et kommunalt socialt tilbud. Vi har en ganske lang fælles historie. Den starter tilbage i år 2000, hvor vi begge som nybagte socialpædagoger blev ansat på et stort amtsligt herbergcenter, men i forskellige afdelinger. Gennem en periode på syv år mødte vi sporadisk hinanden i kantinen eller til faglige arrangementer. Nogen samarbejdsrelation blev det aldrig til, men vi lagde mærke til hinanden. Når Freja markerede sig fagligt, var det tydeligt for mig, at vi havde samme passion for samfundets allermost udsatte og sårbare grupper. Vi havde begge været aktivt engageret i gadeplansarbejde. Vi var begge frimodige og tog til orde, og vi gav tydeligt udtryk for vores kritik, når organisatorisk inkompetence og sløseri gik ud over brugerne, dvs. dem, der havde *brug for os*.

Freja: Når man råber op og markerer sig, så bliver der også lagt mærke til en. Så tænker systemet, at det kan være, de ikke bare har det i munden. Måske magter de rent faktisk at omsætte nogle af deres gode og idealistiske tanker til konkret ledelsespraksis. I løbet af de syv år på herbergcenteret blev vi begge i stille og roligt tempo udstyret med stadig flere beføjelser. Det startede med løsning af faglige specialopgaver og udviklede sig til egentligt ledelsesarbejde.

Malte: Blev vores talenter mon overvurderet? Vi blev i hvert fald begge meget hurtigt kastet ud i situationer,

der stillede store krav, både personligt og fagligt. Vi var jo unge. Praksisoptimering var det, vi brændte for. Til gengæld havde vi ikke mange erfaringer med alle den slags juridiske bindinger, politiske trakasserier osv., der også skal håndteres af ledere. Det blev bemærket i ”systemet”. I forbindelse med forhandlinger om indtræden i en lederstilling blev jeg selv i 2007 bevilget optagelse på en masteruddannelse i offentlig ledelse (MPA). Freja oplevede noget tilsvarende, men valgte en psykoterapeutuddannelse. Forskellen i vores uddannelsesvalg afspejler helt klart nogle personforskelle – og kan også bruges som delforklaring på vores styrke som samarbejdende ledere.

Freja: 1. januar 2009 startede vores ”rigtige” samarbejde. Vi blev ledelsesmakkerer. Det var en indviklet organisatorisk kabale, der skulle gå op. En ny centerstruktur skulle indføres. Jeg blev leder af den institution, hvor jeg før havde været souschef. Den gadeplansenhed, Malte var en del af, blev også omstillingsramt. Enheden skulle ”fusioneres væk” i 2010, men risikerede at blive lederløs gennem hele 2009. Malte tilbød sig som leder af gadeplansenheden, hvis han samtidig kunne blive stedfortræder på ”mit” nyoprettede Aktivitetscenter. Det arrangement vandt gehør på direktionniveau. Vores tætte makkerskab har med få ophold varet frem til i dag.

Malte: Lidt højtideligt sagt, så indledte vi vores tætte samarbejde med formulering af et sæt af dogmeregler,

der har fulgt os lige siden. Reglerne siger, at vi, helt uden hensyntagen til den magtmæssige asymmetri, der måtte være indbygget i vores respektive titler, fungerer som et topersoners ledelsesteam. Ledelsesmæssige beslutninger bliver til gennem fælles dialog, uden skelen til hierarki og uden funktionsopdeling. Vores medarbejdere skal kunne henvende sig til os begge om alt. Ideelt set skal en medarbejder kunne starte en samtale med den ene af os om formiddagen – og derefter vende tilbage og afslutte samtalen med den anden om eftermiddagen. Vi har begge fuld beslutningskompetence. Vi tilstræber en ledelseskultur, hvor vi smidigt kan agere som stand-ins for hinanden. Det kan kun lade sig gøre, fordi vi begge ser skjulte dagsordener som forbudt. Vi er ærlige over for hinanden og fuldt transparente i vores strategier og handlinger – og vi prøver at udnytte vores personlighedsforskelle i gemyt og tankestil.

Freja: Og så kommer vi tilbage til vores efteruddannelsesvalg. Malte har en særlig styrke i sin intellektuelle nysgerrige optagethed af ledelseskoncepter. MPA-studiet har, både under selve uddannelsen og efter, dannet afsæt for, at vi sammen bevidst har eksperimenteret med forskellige ledelsesdesigns. Vi opfatter os som en slags aktionsforskere: ”Hvad sker der, hvis ...?”, ”Hvordan kan man opnå ...?” og ”Hvordan registrerer vi, om det og det udspil får den ønskede forbedringseffekt?”

Malte: Freja har til gengæld en særlig styrke i at kunne omsætte eller oversætte de abstrakte ledelseskoncepter

til praktisk, jordnær, meningsfuld virkelighed. Hun skaber rammer for, at koncepternes praktiske gangbarhed kan blive testet i praksis. Holder koncepterne, hvad de lover? Vi plejer at sige, at jeg har blikket på ”bolden”, mens Freja har blikket på ”spillerne”. Og det er en forskel, der gør os ledelsesmæssigt dygtigere, end hvis vi hver for sig skal fungere som sololedere. Helheden bliver mere end summen af delene.

Det er også vigtigt, at vi er fælles om at forvente, at vores strategiske ledelsesmæssige udspil vil fremkalde kritik og organisatorisk uro. Overordnet set har mange af vores udspil gennem tiden rettet sig mod brud med regeltyranni og indarbejdede vanestrukturer, der reelt blokerer for den frie udfoldelse af talenter og ressourcer. Både hos medarbejdere og hos brugere.

Freja: Vi ønsker os medarbejdere, som er hamrende fagligt ambitiøse. Det gælder både i forhold til konkret opgaveløsning og organisatoriske rammer. Vi hilser kritik og uro velkommen. Vi tager markeringerne alvorligt. Men – lige så vigtigt: vi ”læser” ikke nødvendigvis kritik som udtryk for, at vores udspil er forfejlet. Vores lederjob retter sig ikke mod at *please* flest mulige af dem, vi er ledere for, men derimod konstant at arbejde for resultatoptimering på flest mulige parametre. Vi skal på én og samme tid styrke arbejdet med den organisatoriske primæropgave og samtidig styrke den form for medarbejdertrivsel, der optræder, når personlige talenter og

livsmod omsættes til formålsrettet professionel foretagelse.

Så vores udspil er altid båret af en intention. Vi vil noget. Men intentionen skal ikke blæses for voldsomt op, som når man taler om "visionær ledelse". "Vision" kommer let til at smage af bestemte målepunkter, der skal nås på bestemte tidspunkter, og ud fra en plan, der rækker rigtig langt ind i fremtiden. Det, der styrer os som ledere i den her organisation, har snarere karakter af fornemmelser eller det, man kunne kalde vores grundværdier.

Malte: Vi ved godt, hvad det er, der danner baggrund for vores fornemmelser. Det er vores klippefaste overbevisning om, at de sårbare og udsatte mennesker, der er vores målgruppe, skal have mulighed for, i videst muligt omfang og sammen med andre, at bidrage aktivt til samfundet. Den præcise opskrift på, hvordan det gøres, har vi ikke, og fremgangsmåderne er også historisk foranderlige. Der findes ingen faste opskrifter. Men det er hele tiden den stjerne, vi navigerer efter, og som styrer vores fornemmelser.

Freja: De seneste fem år har vi haft socialcentret her i X-købing som vores fælles base. Et tilbagevendende problem, vi har bakset med, drejer sig om vores mellemledere. Vi har gjort nogle rigtig dyrekøbte erfaringer med mellemledere. Samarbejdet mellem os to virker og er utrolig kraftfuldt. Men når mellemledere skulle bære

vores intentioner videre til de udførende medarbejdere, opstod der alt for ofte komplikationer.

Malte: Hvis mellemlederne for alvor bliver et *mellemlid* imellem plan og handling, kan det gå ud over medarbejdernes lyst til at eksperimentere. De afholder sig fra at prøve nyt sammen med borgerne. Tør ikke lade sig lede af deres fornemmelse i situationen. Problemet opstår typisk, når en fagligt dygtig medarbejder udnævnes til leder. Så får vedkommende brug for at skabe sig en platform. Træde i karakter som leder. Det er nemt at forstå, at man kan have den slags behov, men i vores fag bliver det undergravende for de muligheder, som vores makkerledelse tilbyder organisationen. Vi vil jo netop gerne have handlekraft og mulighed for improvisation helt ud i yderste geled til vores medarbejdere på gulvet og på gadeplan. En sådan praksis kan bremses, hvis en mellemlider ser det som sin opgave at have *forhåndsviden* om, hvordan gode idéer og intentioner omsættes til praksis. Udmeldt forhåndsviden kommer let til at lyde som opskriftviden.

Freja: Når vi spottede noget, der ikke fungerede, greb vi ind på personplan. Vi gjorde det tydeligt i samtalerne med mellemlederne, at vi var bekymrede for den manglende målopfyldelse. Vi lod også flasken pege på os selv i vores problembeskrivelse. Men det endte som regel med en forflyttelse. Langt de fleste arbejder stadig her i socialforvaltningen. Vi har klart været lidt barske ind imellem. Vi er ikke til rundkreds og kompromiser.

Opgaven skal altid stå i forgrunden. Nogle gange har vi nok også været mere barske end nødvendigt. Det kan vi se i bakspejlet, og det prøver vi at lære af. Vores bestræbelse er at gøre det, der skal gøres, men også at gøre det på en ordentlig måde.

Malte: For godt et år siden sadlede vi om. De tilbagevendende enkeltsager belastede os som arbejdsplads. Vi valgte en strukturel løsning og skar simpelthen mellemlederlaget væk. Siden da har vi kørt vores 60 personer store afdeling uden mellemledere. Bare med os to og en erfaren lederkollega, Jesper, som lederteam. Vi tre er fælles om den ledelsesmæssige styring, men vi har hver vores særlige fokusområde. Jesper er primærperson på den daglige, faglige arbejds hverdag. Freja har organisationsudvikling på de indre linjer som fokusområde. Jeg er primærperson på organisationsudvikling på de ydre linjer.

Det at fjerne et ledelseslag kan være økonomisk begrundet eller drevet af ledelsesfaglige motiver – eller begge dele. Hos os var de to slags motiver sammenfiltrede. Overordnet set var manøvren ikke kædet sammen med nogen reduktion i vores driftsbudget. Men det var selvfølgelig tilfredsstillende at opleve, at penge, der før var gået til mellemliderlønninger, nu kunne bruges til finansiering af aktiviteter, der længe havde stået på vores ønskeliste. For os udgjorde ledelsesfaglige overvejelser imidlertid klart den vigtigste baggrund for manøvren. Fjernelse af mellemlederlaget skete jo ikke, fordi vi

ønskede os *mindre* ledelse på vores arbejdsplads. Vi ønskede *mere kvalificeret* ledelse. Vores tilbagevendende kritik af mellemlidergruppen gik på, at de for ofte bremsede medarbejderes naturlige impuls og potentiale til faglig selvstyring, selvorganisering og selvledelse. Det potentiale skulle sættes fri.

Freja: Samtidig var vi på det rene med, at realisering af vores drømmescenarie ikke var noget, der kunne ske fra den ene dag til den anden. Det skulle hjælpes på vej. Den store guldrandede intention bag manøvren var at frigøre hidtil bundne medarbejderenergier og -ressourcer. For medarbejderne kunne manøvren snarere opleves som et tab. De mistede et sæt af handlemuligheder, de før havde haft til deres rådighed. Når tvivlsspørgsmål af personlig eller interpersonel art skulle afklares, havde de indtil da kunnet inddrage mellemlideren som diskussionspartner, rådgiver og/eller besluttende autoritet. Nu skulle teamet udvikles til et samarbejdende refleksionsrum, hvor den slags afklaring kunne finde sted. Der til kom, at teamet skulle overtage specifikke arbejdsopgaver, som hidtil havde været et lederansvar, fx forskriftsmæssigt korrekt dokumentation, udarbejdelse af handleplaner og meget andet. Vanestrukturer skulle aflæres, mange nye skulle indlæres. En sådan indlæring kan ikke bringes til veje med et snuptag. Også her gælder det, at ingen enkeltstående opskrift kan løse problemet. Hver enkelt team måtte finde sin egen vej, gøre sine egne erfaringer, og tage ved lære af disse erfaringer på godt og på ondt.

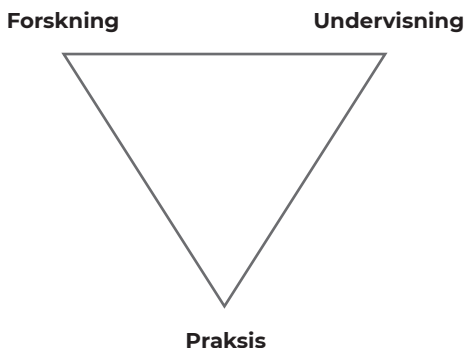
Malte: Men teams kan støttes i at finde deres egen vej. Parallelt med beslutningen om at fjerne mellemliderlaget igangsatte vi et eksperiment, som vi venter os rigtig meget af, samtidig med at det er vildt udfordrende. Vi har sammensat en arbejdsgruppe bestående af os tre ledere og seks medarbejdere, der tilsammen skal hjælpe bevægelsen mod øget teambaseret selvorganisering på vej. De seks medarbejdere skal fungere som det gode bindeled mellem os i lederteamet og den samlede medarbejdergruppe. De skal med andre ord fylde det samarbejds- og kommunikationsvakuum ud, som fjernelse af mellemliderlaget efterlod os. Men uden at de seks selv har nogen stjerner på skuldrene. De fortsætter i deres normale arbejdsfunktioner, men løser tillige en rolle som teamcoaches inden for en fastlagt besøgsramme. Det var os i ledelsesgruppen, der udvalgte de seks, og vores kriterier var tosidige. Dels havde de alle arbejdsfunktioner, der går på tværs af professionsfelter i vores organisation. Derfor kender de organisationen godt og er selv bredt kendt. Dels så vi dem også som udstyret med den slags samarbejdstalenter, som opgaven kræver: De formår at lytte og reflektere, og de har en dialogisk sensitivitet. Sidste år deltog vi alle ni i et fælles uddannelsesforløb i proceskonsultation for at videreudvikle den samlede gruppes talenter i den retning. Det er en anden måde at tænke og arbejde med ledelse på, men det passer godt til os og den stil, vi har lagt for dagen.

Charlotte – Systemforankret selvledende fagspecialist og mellemlider

Efter studentereksamen havde jeg lyst til at komme forholdsvis hurtigt ud på arbejdsmarkedet. Jeg ville have ”noget med mennesker” at gøre, så jeg startede på lærerseminariet. Efter bare et år på studiet oplevede jeg undervisningen for spredt og for overfladisk, så jeg skiftede til psykologistudiet. Det var i midten af 1970’erne, og dengang var det jo langt mere almindeligt end i dag at pendle rundt mellem uddannelser. Men mit engagement i folkeskolen var intakt, så den første stilling, jeg som nyuddannet psykolog søgte – og fik – var på den gamle Lærerhøjskole, som drev efteruddannelse og forsøgsvirksomhed i folkeskoleregion. Koblingen imellem uddannelsesinstitutionen og den professionelle virkelighed var her langt tættere end det, jeg havde oplevet under min studietid på universitetet. Det bekom mig rigtig godt. Denne teori-praksiskobling dannede baggrund for den særlige akademiske profil, som jeg udviklede de efterfølgende år.

Senere i min karriere, hvor min profil for alvor var rodfæstet, begyndte jeg at beskrive mig selv som *universitetsforankret praktiker*. En universitetsforankret praktiker udvikler sig ved konstant at befinde sig i spændingsfeltet mellem på den ene side teoriens eller erkendelsens rum, på den anden side et praktisk eller produktionsforpligtet rum. Jeg brugte *Lewins trekant*, udviklet af psykologigeniet Kurt Lewin omkring 1940 til

beskrivelse af den særlige faglige platform, jeg opererede ud fra.³⁰



Min forskning bestod i at udvikle teoretiske refleksioner omkring de erfaringer, min praksis gav mig adgang til. Min praksis var én lang dygtiggørelsesproces i forhold til at kunne bestride en bred vifte af psykosociale hjælperfunktioner: vejleder, coach, terapeut, konsulent og aktionsforsker. Og den undervisning, jeg leverede, blev i stadig højere grad praksisdomineret. Fortællingen om mine undervisererfaringer skal illustrere, hvordan positionen som universitetsforankret praktiker i flere forskellige henseender tvang mig ind i en uformel lederposition.

Når jeg siger ”praksisdomineret undervisning”, er det naturligt at få associationer til John Deweys slogan ”learning by doing”. De associationer giver god mening. Jeg fandt helt bestemt også mening i at stille mig op ved

et kateder og forelæse om de store pædagogiske og psykologiske tankestrømninger, som har formet og stadig former vores måder at tænke om os selv og verden på. Den slags undervisning bidrager til dannelse og traditionsbevidsthed. Men i den undervisning, som *rykkede*, og som i stigende grad blev mit varemærke, var jeg først og fremmest igangsætter af aktiviteter, der var skruet sådan sammen, at de kunne fungere som en læringsplatform for mig selv og mine studerende. Man kan sige, at ligesom min egen akademiske forskning byggede på undersøgelse af egen praksis, så satsede jeg på at skabe pædagogiske rum, hvor vi sammen kunne blive klogere gennem undersøgelse af vores fælles praksis.

Et af mine tilbagevendende personrettede undervisningstemaer var ”voksnes udvikling”. Undervisningen blev organiseret som workshops, hvor jeg som procesansvarlig etablerede rammer, der gjorde det muligt for de studerende helt konkret at arbejde med deres egen personlige voksenudvikling, fagligt såvel som eksistentielt. Samtidig kunne undervisningen arbejde med sammenhængen mellem det faglige og det eksistentielle. En egentlig gennemgang af pensumlitteratur fandt ikke sted i undervisningen. Personlig tilegnelse af faglitteratur var en opgave, de studerende selv måtte løse, fx gennem dannelse af studiegrupper. Workshopforløbene blev afsluttet gennem aflevering og karakterbedømmelse af en ”normal” skriftlig eksamensopgave.

I min projektrettede undervisning involverede jeg de studerende i praksisprojekter, jeg påtog mig som pædagogisk-psykologisk konsulent. Indledningsvis var jeg jo nybegynder, og al begyndelse kan være svær. Årsagen til, at projekterne viste sig at lykkes ret godt, var helt klart, at jeg og mine studerende samarbejdede om dem. Efteruddannelsesstuderende møder jo op med forskellig slags praksisbaggrund. Jeg siger tit, at min egen vigtigste uddannelse til konsulentfaget stammer fra de intense, planlæggende og erfaringsbearbejdende refleksionsseancer, der fandt sted i de projektteams, jeg organiserede med henblik på løsning af alle mulige slags udviklingsopgaver uden for Lærerhøjskolen.

Selv om der i min stillingsbeskrivelse stod ”underviser”, kom jeg i stigende grad til at opfatte min professionelle rolle som projektleder. Klasserummet blev for mig ikke primært en formidlingsarena, men snarere en produktionsarena: Jeg og mine studerende skabte erkendelse sammen. Vi arbejdede på at gøre os selv og andre dygtigere og samtidig blive i stand til at fortælle os selv og andre, hvordan bevægelsen fra ”mindre dygtig” til ”mere dygtig” er.

Når jeg i dag kigger tilbage, bliver det klart for mig, at den undervisningspraksis, jeg lige så stille specialiserede mig i, gav mig en rolle som en slags ”systemforankret freelancer”, og at denne rolle også gjorde det nødvendigt, at jeg i flere sammenhænge måtte opføre mig langt mere ”ledelsesagtigt” – eller selvledende

– end det almindeligvis forventes af en traditionelt stofformidlende underviser. Men uden at jeg var udstyret med nogen som helst formelle ledelsesbeføjelser.

Min personrettede undervisning indebar meget komplekse relationer mellem mig og de studerende. De studerende skulle være ordentligt forberedt på, hvad de gik ind til – og de skulle være forberedt på, at det, de gik ind til, stillede krav, der langt oversteg kravene, som normalt stilles til ”eleven”. Jeg holdt for eksempel informationsmøder forud for mine workshopforløb, hvor jeg forklarede om disse ting – og hvor jeg rituelt sluttede af med denne appel: ”Så nu ved I lidt om, hvad det går ud på – og I ved, at deltagelse i forløbet kan virke ganske forstyrrende på det personlige plan – til gengæld også med mulighed for et markant læringsudbytte. Nu er det op til jer, om I vælger at møde op, når vi starter på onsdag. Hvis I møder op, så er mit krav til jer, at I fastholder jeres deltagelse forløbet ud. Workshopforløbets læringskvalitet forudsætter, at deltagerne kan stole på hinanden. Læringsmiljøet kan ikke bære en konstant usikkerhed om, hvem der er ’inde’, og hvem der er ’ude’.” Den slags særlige, og i grunden institutionsfremmede regler, gjorde, at mine forløb fik institutionel særstatus. De blev en organisation-i-organisationen. Og jeg måtte nødvendigvis påtage mig en – uformel – lederrolle for denne ”organisation”. Opstod der ”uregelmæssigheder”, fx kollegial kritik (”Er det okay at undervise på den måde?”) eller ”mærkelige” rygtedannelser – og sådan noget skete – så var det vigtigt, at jeg kunne

forklare mig. Jeg skulle kunne bruge institutionens almindelige sprog til at retfærdiggøre mine institutionelt ualmindelige praksisformer, ellers kunne både jeg selv og de studerende ende med at komme i fedtefadet.

Noget lignende var tilfældet i mine projektrettede undervisningsaktiviteter. Når jeg inddrog studerende som mine ”medarbejdere” i et samarbejdsprojekt med en ekstern partner, måtte jeg nødvendigvis tildele mig selv og mit arbejds hold en institutionel status. Institutionsledelsen skulle vide, og være indforstået med, hvad jeg havde i gang i. Hvis noget gik galt, kunne institutionsledelsen jo komme i fedtefadet.

Blandt andet af disse grunde har ”ledelse” altid været et særdeles vedkommende begreb for mig.

Min egen måde at forholde mig til akademisk ledelse på kan illustreres ved hjælp af Helle Heins primadonnabegreb.³¹ Det giver mening for mig i professionel forstand at forstå mig selv som en primadonna. ”En primadonna” forstår jeg som en vildt dedikeret professionel person, hvis unikke talenter essentielt er selvskabte, dvs. erfaringsbaserede og et produkt af disciplineret træning. Det vil være dumt, hvis en instruktør (dvs. en faglig produktionsleder) forlods lægger meget stramme og ufravigelige rammer og regler ned over primadonnaens performance. På samme måde tænker jeg, i rollen som akademisk performer, at ingen leder kan være bedre end mig selv til at bestemme, præcis hvordan jeg skal performe.

Samtidig er jeg mig meget bevidst, at jeg som primadonna har brug for en ledelsesinstans, med hvem jeg kan samarbejde om at give institutionel mening til det, jeg foretager mig. Jeg arbejder jo netop ikke "bare" som freelancer med eget firma, men som systemforankret freelancer. Den selvfortælling, jeg ønsker, og håber at kunne leve op til, går med udgangspunkt i min særlige talentprofil ud på at berige og kvalitetsforbedre min institutionelle sammenhæng. Men det forudsætter, at min performance kan blive oplevet og opfattet som en integreret del af det "stykke", der i øvrigt spilles på den institutionelle scene. Om jeg kan integreres eller ej i stykket, er ikke noget, jeg selv bestemmer. "Stykket" er jo ikke skrevet af mig, men tilhører institutionen. Så hvis jeg selv kommer i tvivl om min evne til at blive integreret, så skal jeg over for den til enhver tid siddende ledelse kunne forklare mig på måder, der sætter dem i stand til at svare på, om det, jeg laver, er inden for rammen (stykket) eller ej. Hvis det ikke vurderes som værende inden for rammen, så må jeg finde måder at justere på.

Min universitetsforankrede praktikerposition gjorde det med andre ord nødvendigt for mig at påtage mig et ikke-formaliseret ledelsesansvar for den lille freelancebiks (organisation-i-organisationen), som jeg har bestyret. Fra tid til anden har jeg også bestridt "rigtige" lederposter. Dengang kollegagruppen valgte universitetsledere fra deres egen midte, havde jeg både perioder som personaleleder og som studieleder. I dag, hvor jeg

er tæt på pensionsalderen, har jeg igen sagt ja til nogle år som studieleder. Den slags ledelse har jeg det fint med. Det pirrer mit praktikergen. Det er udfordrende og spændende, for akademiske miljøer er vildt bøvlede at holde styr på – jeg lærer meget af det. Og jeg synes som helhed, at jeg er ret god til det.

Faglig akademisk ledelse har jeg til gengæld bevidst holdt mig fra. Ikke satse på noget professorat, nej tak! ”Lektoratet er mit frihedsbrev!” Den attitude hænger nok sammen med et ret veludviklet oprørsgen, jeg har indbygget i mig. Mine professionelle dannelsesår fandt jo sted i 1968-perioden. Dertil kommer, at jeg er totalt uden talent for visionsbaseret storskala-ledelse. Det er et par gange sket, at projekter, jeg igangsatte, af en ledelse blev løftet op og udstyret med institutionsstrategisk betydning. Det førte uvægerligt til, at gassen gik af *min* ballon. Sådan noget egner jeg mig bare ikke til.

LITTERATURLISTE

- Agervold, M. & Jeppesen, H.J. (1996). Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv. I: M. Agervold (red.). *Arbejdspsykologisk Bulletin uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv*, Vol. 9. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Andersen, T.R & Liebing, K. (2016). *Det danske arbejdsmarked – en grundbog om arbejdspladser og økonomisk politik*. København: Forlaget Columbus.
- Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Velsor, E.V., O'Connor, P.M.G. & McGuire, J.G. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 19 (635–653).
- Elmholdt, C., Keller, H.D. & Tanggaard, L. (2013) *Ledelsespsykologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Forsvarskommandoen (2008). Forsvarets ledelsesgrundlag, april. https://medarbejder.forsvaret.dk/globalassets/hr-portal/dokumenter/2020/administration/-forsvarets_ledelsesgrundlag-.pdf

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April.
- Groth, S. & Rosbjerg, R. (2006). Selvledelse – Medicin eller vira? I: T. Dalsgaard (red.), *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?* København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Hein, H. (2017). *Primadonnaledelse – en kort introduktion til arketypermodellen*. E-bog, www.Hellehein.dk.
- Henriksen, K. (2011). *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K. & Isaksen, V.J. (2015). *Ledelse – hele historien*. Århus: Systime.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Majgaard, K. (2017). *Handlekraft i velfærdsledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Mowles, C. (2016). *Ledelse i usikkerhed*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Robbins, A. (2001). *Awaken the Giant Within*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Raastrup Kristensen, A. & Pedersen, M. (2013). *Strategisk selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal Business.
- Solsø, K. & Thorup, P. (2015) *Ledelse I kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Stacey, R. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management*. London: Routledge.
- Trillingsgaard, A. (2015). *Ledelsesteamet gentænkt*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

- Tynnell, J. (2002). "Det er min egen skyld"—nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årgang 4, nr. 2.
- Willert, S., Juhl, A., Réthoré, T. & Thybring, A. (2020). Ledelse i selvorganisering. I: N. Stegeager, S. Willert & T. Molly-Søholm (red.), *Systemisk ledelse – teori og praksis*. 2. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Willert, S. & Larsen, M.V. (2014). Lederes brug af landkort, styrebilleder og momentant meningsfulde handlinger. I: M.V. Larsen & J.G. Rasmussen (red.) *Relationelle perspektiver på ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Hjemmesider

[https://www.detdanskearbejdsmarked.dk/
livet-paa-de-danske-arbejdspladser/hvem-bestemmer/
ledelsesretten/](https://www.detdanskearbejdsmarked.dk/livet-paa-de-danske-arbejdspladser/hvem-bestemmer/ledelsesretten/)

<https://pulsanalyse.dk/site/>

[https://static1.squarespace.com/static/59c8a45da9d-
b0992707961aa/t/5c011d0b40ec9a217d-
c68e0b/1543576844098/
Det+kommunale+talentmilj%C3%B8.pdf](https://static1.squarespace.com/static/59c8a45da9db0992707961aa/t/5c011d0b40ec9a217dc68e0b/1543576844098/Det+kommunale+talentmilj%C3%B8.pdf)

SLUTNOTER

- 1 Se kapitel 2 i Hildebrandt m.fl. (2015).
- 2 <https://www.detdanskearbejdsmarked.dk/livet-paa-de-danske-arbejdspladser/hvem-bestemmer/ledelsesretten/> (opslag 030621). Hjemmesiden bringer supplerende materiale til kapitler i Andersen & Liebing 2016.
- 3 Trillingsgaard (2015). Se også Drath m.fl. (2008).
- 4 Elmholdt m.fl. (2013).
- 5 Elmholdt m.fl. (2013), side 26.
- 6 Elmholdt m.fl. (2013), side 25.
- 7 Jakob Nørlems ph.d.-afhandling er i skrivende stund under udarbejdelse; se dog <https://static1.squarespace.com/static/59c8a45da9db0992707961aa/t/5c011d0b40ec9a217dc68e0b/1543576844098/Det+kommunale+talentmilj%C3%B8.pdf>
- 8 Henriksen (2011).
- 9 Majgaard (2017).
- 10 Majgaard (2017), side 120.
- 11 Elmholdt m.fl. (2013).

- 12 Elmholdt m.fl. (2013), side 28.
- 13 Elmholdt m.fl. (2013), side 26.
- 14 Goleman (2000).
- 15 Golemans begreb om følelsesmæssig intelligens er teoretisk omdiskuteret, men som praksisramme for at arbejde med forskellige ledelsesstile er vores erfaring, at tænkningen er brugbar.
- 16 Forsvarskommandoen (2008), side 15.
- 17 Forsvarskommandoen (2008), side 12.
- 18 Se detaljeret beskrivelse i Willert m.fl. (2020).
- 19 Groth & Rosbjerg (2006).
- 20 Tynnel (2002); Agervold & Jeppesen (1996).
- 21 Raastrup Kristensen & Pedersen (2013).
- 22 Jf. eksempelsboks på side 16f samt Willert m.fl. (2020).
- 23 Se Willert m.fl. (2020) for uddybende diskussion af tematikken.
- 24 Solsø & Thorup (2015); Mowles (2016); Stacey (2012).
- 25 Stacey (2012), side 140.
- 26 Solsø & Thorup (2015); Mowles (2016);, Stacey (2012).
- 27 Willert & Larsen (2014).
- 28 <https://pulsanalyse.dk/site/>
- 29 Robbins (2001).
- 30 Lewin (1948).
- 31 Hein (2017).

HVAD NU?

Gav bogen dig det, du havde forventet?

Vi ved jo ikke, hvordan bogen bliver modtaget,
før vi hører fra dig.

Har du lyst til at dele med os,
hvad du synes om bogen?

Du kan gøre det helt anonymt her:



Vi vil sætte stor pris på at høre fra dig.

Din mening kan hjælpe os til at give dig og
andre en god læseoplevelse i næste bog.

Venlig hilsen

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Birgitte Lie Suhr-Jessen'.

Birgitte Lie Suhr-Jessen · forlagschef



