

09 SEPTEMBER

HENRIK STUBKJÆR



Vi er nået til september måned i 2019. I dette niende kapitel af Ledelsesalmanakken skal vi møde Henrik Stubkjær. Henrik har erfaret vigtigheden af at skabe flere rum omkring sig. Rum, hvor han har mulighed for at træde ud af sin rolle som leder og give plads til sig selv og den person, Henrik også er. I denne måneds kapitel dykker vi ned i nogle af de mere personlige forhold, der er forbundet med lederrollen. Vi inviteres ind i Henriks gode historier fra hverdagen som biskop og bliver blandt andet gjort opmærksomme på, hvordan de bibelske fortællinger både kan knyttes an til, og hvordan de kan inspirere den stærke, sårbare, strategiske leder.

I perioden 2005 til 2014 var Henrik generalsekretær i Folkekirkens Nødhjælp og har siden været biskop over Viborg Stift. Ved siden af sit bispearbejde sidder han i flere bestyrelser, blandt andet Det Lutherske Verdensforbunds Øverste Råd samt Møltrup Optagelseshjem - et hjem for mænd der har fået sparket benene væk under sig. Henrik er desuden tilknyttet Copenhagen Business School, hvor han, foruden at gøre sin Master of Public Governance færdig til foråret, har medforfattet en bog om ledelse af civilsamfundsorganisationer.

Som biskop er Henrik en del af den danske folkekirke. Folkekirken er en af Danmarks allerstørste og også ret komplekse organisationer. Et stift er et kirkeligt distrikt, som ledes af en biskop, og som er underopdelt i provstier og sogne. Stiftet er folkekirkens højeste organisatoriske enhed, og biskoppen er stiftets øverste myndighed. Der er i alt ti stifte i Danmark. Som biskop over Viborg Stift har Henrik tilsyn med både præster og menighedsråd, og har herunder ansvar for at sikre, at samtlige områder får den nødvendige kirkelige betjening. Han har desuden et ansvar for at løfte større kirkelige opgaver i stiftet, og har en væsentlig formidlingsopgave i stiftet og mellem folkekirken og det øvrige samfund. Viborg stift består i dag af 11 provstier, 275 sogne, 214 menighedsråd, 11 provster, 186 sognepræster og mange flere ansatte.

Det er således en stor organisation, som Henrik til daglig er leder for, med mange involverede mennesker og stor geografisk spredning. Det medfører en spændende, men også

udfordrende hverdag – noget vi kommer mere ind på senere i kapitlet. Vi skal dog først tilbage til der, hvor vi slap sidste måned – vi begynder som sædvanligt med sidste måneds spørgsmål.

Rum til refleksion i lederrollen

Mari Sundli Tveit, områdedirektør for politik i Næringslivets Hovedorganisasjon i Norge, gav sidste måned stafetten videre til Henrik med spørgsmålet:

"Hvordan skaber du rum for refleksion i din lederrolle som biskop?"



"Når jeg forbereder en prædiken, et foredrag eller sidder midt i en konfliktløsning, så ligger der for mig dyb refleksion i det."

Det er et spørgsmål, Henrik er glad for at få, og et emne, som optager ham meget, for som han siger, er det at reflektere en betydelig del af hans daglige arbejde. Samtidig ved han også, at netop refleksion er noget, mange ledere savner tid til: *"Jeg er privilegeret at arbejde med kirke, der for mig handler om meningsdannelse, at skabe fællesskab og om at fremme værdier. Så når jeg forbereder en prædiken, et foredrag eller sidder midt i en konfliktløsning, så ligger der for mig dyb refleksion i det."*

Men refleksion hverken kan eller må kun eksistere i form af hans daglige arbejde som biskop. Derfor skaber Henrik refleksionsrum omkring og ved siden af den daglige trummerum. Det rum kan være CBS eller hans bestyrelsesarbejde. Det vigtigste rum er dog sommerhuset, hvor også Ledelsesalmanakken denne dag er inviteret ud, og hvor vi har fået lov at reflektere med. Sommerhuset har Henrik haft med sin familie siden 1991 og han har i dag ét særligt råd, han giver til alle nye præster, der ansættes i stiftet: *"Jeg anbefaler alle præster at købe et sommerhus. Et sted, hvor de kan gå hen, stå op om morgen i underbukser og sætte sig ved morgenbordet. Hvor de ikke er præsten. Men hvor de bare er familiefaren eller ægtemanden eller noget andet."*

Bønnens rum er et andet dybt og vigtigt refleksionsrum for Henrik. Den kristne meditation, som han kalder den, hand-



”Den kristne meditation ender altid i, at når du finder ind og mærker Guds tiltale, så sendes du ud igen. Sandheden findes ikke inde i dig selv.”

ler om at vende sig ud af sig selv: *”Den adskiller sig fra den buddhistiske ved at den kristne meditation altid ender i, at når du finder ind og mærker Guds tiltale, så sendes du ud igen. Sandheden findes ikke inde i dig selv, men i Guds tiltale. Det er der, hvor dit liv og din verden og dine oplevelser bliver sat i perspektiv. Det er der, hvor du tømmer dig, så du bliver åben for en tilsigelse udefra, og det kan der komme utrolig meget inspiration og refleksion ud af. Ved at prøve at give slip og sige: ”Nu er det ikke dig der skal finde løsningen.” I stedet må du åbne dig op og se, hvad der kommer til dig.”*

Budskabet om at åbne sig op, se ud og være åben overfor løsninger, der kommer fra andre end en selv, er et budskab Henrik også forsøger at praktisere i sin dagligdag som leder. For ham er det en vigtig del af det at arbejde med strategisk ledelse.



”I videntunge organisationer, som kirken jo også er, er man nødt til at læne sig op ad medarbejderne, som har en større viden om de enkelte områder, end man som leder kan eller skal have.”

Strategisk Ledelse i Kirken

Henrik er hurtig til at gøre opmærksom på, at strategisk ledelse er en kompleks størrelse. Det er et dilemmafyldt hav, der fordrer, at vi går ind i et fælles rum, hvor det er hele organisationen, der sammen skaber retning og mål. Det er også at turde være ydmyg og sårbar. At vide at man som leder personligt ikke har alle svar. I videntunge organisationer, som kirken jo også er, er man nødt til at læne sig op ad medarbejderne, som har en større viden om de enkelte områder, end man som leder kan eller skal have: *”Derfor er strategisk ledelse at fremme samspillet mellem ledelse og medarbejder, og som ledelse at have som opgave at sikre at vores værdier, retning og mål kommer til at stå tydeligt for os alle sammen.”*

For Henrik er strategisk ledelse også, at handling hele tiden følges op med analyse. Det er der, hvor vi sammen i organisationen sætter klare mål og en klar retning. Der, hvor vi får sat den enkeltes ressourcer i spil, tør erkende virkelighedens kompleksitet og har modet til at gå ind i forandringsprocesser. Det er der, hvor vi også har opmærksomhed på kulturen i organisationen. At kulturen ikke modarbejder men medarbejder vores fælles mål og retning. Endelig er det også der, hvor

vi som ledelse har blik for samarbejdspartnere uden for vores egen organisation, så vi sammen kan skabe forandring mod de mål, vi ønsker.

Folkekirkens organisering – det folkelige og det politiske, frivillige og professionelle, den geografiske spredning og de mange interesser, der skal varetages – gør strategisk ledelse til en kompleks størrelse. At skabe fælles visioner, samling og retning er både afgørende og udfordrende. Men det er en opgave, Henrik finder drønspændende: *"Kirken består af dybt professionelle medarbejdere. Samtidig er vi jo båret af frivillighed. Derfor er det afgørende, at vi kan få de frivillige, som sidder i menighedsrådene og som er dem, der sidder med budgetterne, til at spille sammen med de professionelle – de ansatte."*



"Kirke bygges op nedefra – kirke er et fællesskab. Det mantra arbejder vi nu ud fra. At kirke er fællesskab."

Henrik var fra begyndelsen opmærksom på denne udfordring. Allerede i bispevalgkampen blev det vigtigt for ham at komme rundt i kirkerne, lytte til udfordringer, behov og muligheder og bruge den information, som afsæt for et større strategisk projekt. Projektet resulterede i otte visioner og en målrettet indsats på det at være kirke i landdistrikterne. Et fireårigt projekt, der nu viderebygges med en ny fireårig plan for strategi og visioner. *"Vi har fået et fælles fundament at stå på med hjælp fra hele organisationen: Hvad vil det sige at være kirke? For Luther er det et opgør med hierarkiet, fordi kirke bygges op nedefra – kirke er et fællesskab. Det mantra arbejder vi nu ud fra. At kirke er fællesskab."*

At agere strategisk som leder handler ifølge Henrik ikke om at prøve at forudsige fremtiden – det kan vi ikke. Vi kan ikke stå på toppen af hierarkiet og gennemskue og forudsige det hele. Og det er sårbart, at ingen af os kender fremtiden, pointerer han. Men i en historie fra gamle testamente ser vi, hvordan der lige bag sårbarheden og usikkerheden gemmer sig styrken til at handle bæredygtigt i nuet. I historien vandrer Israellitterne ud fra Egypten på vej mod det forjættede land. Hver morgen lader Gud manna (brød) komme ned fra himlen, og som dug lægger det sig. De kan samle brødet ind til dagen,



”Den strategiske ledelse er at sørge for, at vi skaber mening som kirke. At vi sørger for at være relevante, for de mennesker vi møder, og der er vi i en konstant forandringsproces.”

men får at vide, at de kun må samle det ind, de kan spise i dag. Hvis de samler mere ind, så mugner det. Henrik ser det som et eksempel på, at ingen af os kender fremtiden: Vi kan godt sidde og lave flotte visioner, som vi ønsker skal række fire år frem, men vi er nødt til hver eneste dag at lodde virkeligheden nu og her, hvor vi hele tiden konfronteres med udfordringer og ting, der lykkes og ikke lykkes. Hvis vi læner os tilbage og samler strategi, visioner og handling ind, der skal holde de næste 4 år, så rådner det. At ingen kender fremtiden, bliver dermed en styrke – sårbarheden bliver en styrke. Det hjælper Henrik til at fastholde et fokus på, at kirken skal være relevant: *”Den strategiske ledelse er at sørge for, at vi skaber mening som kirke. At vi sørger for at være relevante, for de mennesker vi møder, og der er vi i en konstant forandringsproces.”*

Sårbarhed i Strategisk Ledelse

Sårbarhed er en styrke. Det har været en gennemgående pointe de seneste 8 kapitler i Ledelsesalmanakken. Vi har hørt og læst mange gode vinkler på temaet. Det der ofte går igen er, at der i blottelsen af menneskelige vilkår, uanset om de omtales sårbarhed, tvivl, følsomhed, magtesløshed eller andet, ligger en skjult styrke. En styrke der mobiliserer fællesskab, lyst til at hjælpe, håb og ikke mindst mod til at handle. Noget Henrik også godt kan genkende.



”Jeg tror, det er helt grundlæggende. For mig er sårbarhed et grundvilkår i vores liv.”

”Jeg tror, det er helt grundlæggende. For mig er sårbarhed et grundvilkår i vores liv.”

Sådan lægger Henrik ud, da vi spørger ind til, hvad sårbarhed er for ham, og hvordan det hænger sammen med strategisk ledelse. For ham handler sårbarhed om tillid; at turde have tillid til sine medarbejdere. Én ting er, at det kræves af det komplekse arbejdsmarked, vi ser i dag, men endnu vigtigere er det, kompleksitet eller ej, at det danner grundlag for et sundt fællesskab. For Henrik er det dog vigtigt, at vi kan skelne sårbarhed fra andre beslægtede begreber, der ikke på samme måde er opbyggelige: *”For mig er det vigtigt at sige, at sårbarhed og skrøbelighed ikke er det samme. Skrøbelighed*

er usikkerhed, mens sårbarhed kræver mod og det kræver, at du er stærk og tør at erkende dig sårbar.”

Henrik fortæller, at sårbarhed faktisk er grundtonen i det kristne evangelium. Det fremgår allerede i Bibelens skabelsesberetning: Gud skaber verden i sin kærlighed. Han skaber Adam, og han skaber dyr og planter. Men Gud kigger ned på Adam og ser, at det ikke er godt for ham at være alene. Derfor skaber han Eva. Ifølge Henrik er det et glimrende eksempel på, hvordan afhængighed mennesker imellem altid har eksisteret. Han pointerer: *”Der ligger i det enkelte menneskes sårbarhed, at vi som mennesker er overgivet til hinanden.”*

“

”Der ligger i det enkelte menneskes sårbarhed, at vi som mennesker er overgivet til hinanden.”

Vi ser sårbarheden flere steder i de bibelske fortællinger. Særligt kommer den til udtryk, da Jesus ved, at han skal dø. Her giver han opgaven om at bygge sin kirke videre til disciplen Peter, som er ham, der om ganske kort tid vil fornægte Jesus tre gange. Vi ser, at Peter heller ikke er perfekt. Og vi opdager sårbarheden som et grundvilkår for vi mennesker. Men idet Jesus viser ham tillid ind i sårbarheden, så er der noget der gror. For Peter ved, at han ikke kan bygge kirken alene. Han er nødt til at have de andre med, og derfor bliver sårbarheden det, der bærer fællesskabet frem.

”Det er dybest set også det, som enhver organisation i mine øjne må erkende: At vi i dag er i en sårbar situation, og derfor er nødt til at have tillid til hinanden”, understreger Henrik.

“

”Det er dybest set også det, som enhver organisation i mine øjne må erkende: At vi i dag er i en sårbar situation, og derfor er nødt til at have tillid til hinanden.”

Person versus rolle

Et vigtigt ledelsesredskab er lederens egen personlighed. Men det er også et redskab, der kan være svært at styre og balancere. For mange ledere kan det nemlig være udfordrende at skelne mellem lederrollen og den private rolle. Tætte relationer til medarbejdere, kunder, borgere og andre, der på den ene eller anden måde er tilknyttet dagligdagen i organisationen, gør ikke denne udfordring lettere.

Som biskop og præst besidder man automatisk en offentlig rolle udenfor arbejdspladsen. Man er præst 24 timer i døgnet, som Henrik siger. Derfor er det for ham et tema, han bruger god tid på at tale med nye præster om. I rollen som præst og



”Som biskop og præst besidder man automatisk en offentlig rolle udenfor arbejdspladsen. Man er præst 24 timer i døgnet.”

biskop ligger der flere krav. Faglige krav, pædagogiske krav og ikke mindst stilles der krav om kompetencer til at skabe relationer. Det er et krav, der fylder mere og mere, og som handler om ens relationelle evner; som præst skal man have evnerne til empatisk og autentisk at møde mennesker lige-værdigt og trygt – hvorfor der netop er tale om ens personlighed som ledelsesværktøj: *”Du skal være god til at indgå i relationer, du skal turde afgive kompetencer til andre, for du kan som præst ikke selv bygge menighed - den bygges nedefra.”*

Selvom man er præst 24 timer i døgnet, så understreger Henrik vigtigheden af at kunne trække sig, træde ud af rollen og være privatperson. Her mindes vi de forskellige rum, der som leder er vigtige at skabe omkring sig, og som Henrik omtalte vigtigheden af i første afsnit.

Sten i Skoen og Grumsede Relationer

En af de ting, der kan holde mange ledere vågne om natten – uanset hvordan selvværdet er, og uanset hvor meget de arbejder med sig selv – er ”sten i skoen”. Når Henrik hører vendingen ”sten i skoen”, så tænker han på de irritationsmomenter, der nødvendigvis også er en del af hverdagen. Som leder er det vigtigt at turde undersøge, hvad det er der nager i skoen. Man må være åben og transparent. Hvis det drejer sig om en relationel konflikt, så må man også her turde tage den op, være i den og gøre hvad der kræves for, at man kan komme godt videre. Det kan være fristende at lade stenen ligge og håbe på, at irritationen går over, men det er Henriks erfaring, at det gør den aldrig.

Sten i skoen kan eksempelvis være grumsede relationer – noget de fleste ledere kender til. Det gør Henrik også, og det er her særligt vigtigt, at vi husker vores sårbarhed som leder. Man bliver ikke leder af at få en bestemt titel. Den rå magtposition har så at sige ikke værdi i sig selv.

I sårbarheden erkender vi, at vi har brug for vores medarbejdere, og vi er derfor nødt til at kunne håndtere de grumsede relationer ved først og fremmest at erkende dem og dernæst turde arbejde med dem. Det handler for Henrik om tillid og personlig integritet: *”At du kan skabe et rum omkring dig,*

“

”Som leder kan vi også levere en sten i skoen igen og igen.”

hvor du signalerer tillid til dine medarbejdere. Sådan at de tør komme - også med det der kan være svært og også med det, der kan være personligt mod dig. For som leder kan vi også levere en sten i skoen igen og igen.”

At skabe rum for tillid og at opbygge personlig integritet er en drivkraft for Henrik. Det er noget han aktivt arbejder med i de situationer, han befinder sig i, og for ham er den væsentligste evne i den sammenhæng at lytte: *”Jeg bruger meget tid på at lytte, og det tror jeg er rigtig vigtigt. At folk føler sig hørt.”* At lytte til sine medarbejdere handler også om at kunne lytte til omverden – dens udviklinger og bevægelser. At følge med og at kunne gøre sig relevant. Dem der har bedst styr på dette er medarbejderne længst ude i organisationen. Det er dem, der er tættest på borgerne og kirkens brugere. På den måde fornemmer man, hvor organisationen er på vej hen.

“

”Jeg bruger meget tid på at lytte, og det tror jeg er rigtig vigtigt. At folk føler sig hørt.”

Det relationelle er generelt en afgørende del af ledelsesrollen for Henrik. I sin tid som generalsekretær i Folkekirkens Nødhjælp, insisterede han på at have en samtale med alle nye medarbejdere inden for den første uge. Samtalen handlede om at få et kendskab til de mennesker, han delte arbejdsplads med, og som han dagligt mødte på gangen. At kende til deres overvejelser omkring at blive en del af organisationen, at tale om organisationens værdier, og hvor vi sammen skal hen. Den del af ledelsesrollen har Henrik taget med ind i rollen som biskop og bruger i dag en hel dag med nyansatte præster i stiftet: *”Jeg lærer dem at kende. Jeg lærer noget om deres familie og noget om deres bevæggrunde for at blive præst. Det giver en fælles følelse af, at vi er her sammen og vi har brug for hinanden. At vi hver især har vores plads, men at ingen af os kan agere uden den anden.”*

Det at lede hænger for Henrik altså sammen med at kunne forbinde sig til andre snarere end at adskille sig fra dem. Der er således noget at hente i, ikke at tænke så meget i en udvikling af ’sig selv’ som i en udvikling af ’sig selv-i-relation’ til andre. At du som leder møder dine medarbejdere og kollegaer som den, du er, og ikke som den, du ville ønske du var, eller den du tænker, de vil have dig til at være. Det giver mulighed for, at I kan møde hinanden oprigtigt og ligeværdigt.

Spørgsmål til næste måneds leder

Noget af det Henrik finder mest interessant i strategisk ledelse er de ledelsesdilemmaer, man uvægerligt står i. Dilemmaer, der hele tiden holder os til ilden, som kræver vi er til stede, som kræver at vi tænker nyt, og som på en eller anden måde kræver, at vi overgiver os til hinanden. Det er vi nødt til. For at finde fælles indsats og fælles nytte.

Det er med afsæt i de tanker, at Henrik gerne vil spørge næste måneds leder:

"Hvordan bruger du de strategiske ledelsesdilemmaer konstruktivt i din forandringsledelse?"

Med dette spændende spørgsmål er stafetten givet videre til oktober måneds leder i Ledelsesalmanakken, direktør hos Veidekke Eiendom i Norge, Øyvind Moen.

Vi siger mange tak til Henrik for hans medvirken og tanker om blandt andet det at skabe rum omkring sig i ledelsesrollen – til refleksion og til, at kunne træde ud af rollen og give plads til personen og det private.