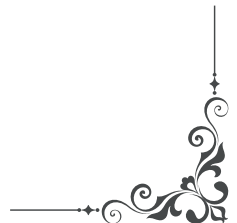
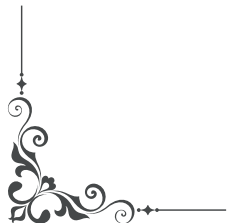




ALMANAKKEN  
OM GOD LEDELSE



SØREN BARLEBO RASMUSSEN



## Almanakken om god ledelse

Forfatter

Søren Barlebo Rasmussen

Korrekturlæsning

Mads Espersen, Frida Andrea Høyrup,  
Asbjørn Busk Jørgensen

Grafisk design og illustrationer

Daniel Krajewski

[www.ledelsesalmanakken.dk](http://www.ledelsesalmanakken.dk)

December 2018



# Indholdsfortegnelse

Forord s. 5  
Indledning s. 8

## Kapitler

I s. 17	II s. 28	III s. 44
IV s. 63	V s. 80	VI s. 100
VII s. 119	VIII s. 136	IX s. 155
X s. 174	XI s. 195	XII s. 215





# Forord



*Af Søren Barlebo Rasmussen, bogens forfatter og partner i Mobilize Strategy Consulting, der har udgivet Ledelsesalmanakken*

God ledelse er efterspurgt som aldrig før. Ledelse er løsningen på folkeskolens problemer. Befolkningen efterspørger bedre ledere blandt politikerne. Hospitalet diskuterer, om djøficeringen har været god for deres ledelse. Der er netop nedsat en ledelseskommision omkring fremtidens offentlige ledelse. Erhvervslivets ledere er blevet til kendisser. God innovationsledelse skal hjælpe med at klare presset fra internettets og teknologiers ”disruption”. Der udgives konstant nye ledelsesbøger. Enhver organisation med respekt for sig selv sender årligt sine ledere på lederkurser. Og sådan kunne man blive ved.

Dette kunne få os til at tro, at vi ved mere om god ledelse end nogensinde før. Men dette vil være en forhastet konklusion. For selv om vi taler utroligt meget om ledelse, så

handler det som regel om det, man kunne kalde ”bindestreks-ledelse”: skoleledelse, politisk ledelse, hospitalsledelse osv. Om ledelse inden for en bestemt sektor. Hvad essensen er inde bag ved - hvad det fælles er - det diskuterer man sjældent.

Det er ambitionen med kapitlerne i denne bog at gøre noget ved denne mangel. Bogen forsøger at indkredse nogle af de vigtigste og mere universelle pointer om god ledelse, som er uafhængige af, om man leder en folkeskole, et sygehus, en lokal håndværksvirksomhed, en international virksomhed eller et helt land.

Men hvorfor er dette interessant? Hvad kan vi bruge generelle pointer om god ledelse til? Er det ikke bare en gang akademiske og halvfilosofiske floskler, som ikke kan indfange hverdagens mangfoldighed og kompleksitet? Kan det virkelig bruges af en professionel leder, der hver dag skal nå en hel masse under et stort pres? Det mener jeg uden tvivl, og det gør jeg på basis af samtaler med tusindvis af ledere. God ledelse er svært, netop fordi det ikke altid handler om at gøre det, som løser tingene her og nu. Det er heller ikke altid presset fra den tætte hverdag, som bringer den gode ledelse frem. For at lave god ledelse har mange ledere derfor brug for en række principper eller overordnede overvejelser til at guide dem. Man kunne måske kalde det en række mere normative anvisninger om, hvad man bør gøre eller ikke bør gøre i en række situationer. Hvad der er nemt, og hvad der er svært. Hvad der ikke bare fungerer her og nu, men også kommer til at fungere på den lange bane.

En bog om god ledelse, bør derfor indeholde en række principielle anvisninger, som lederen kan spille bold op ad. En række idealistiske overvejelser som kan guide og udfordre lederen. Som får lederen til at stille en række

spørgsmål til sig selv såsom: Gør jeg det rette her? Har jeg tænkt over den store sammenhæng? Er min adfærd bæredygtig i længden? Leder jeg på den måde, jeg gerne vil lede?

En bog til den moderne leder bør være kort. Moderne ledere har travlt. Måske for travlt – det vender vi tilbage til. Tiden er i hvert fald ikke til flerbindsværker med lange spekulative udredninger. Det kan man begræde, men måske er det meget godt. For det stiller en del udfordringer til skribenten. Han må skære ind til pointerne – uden for meget omsvøb. Han må fokusere på det væsentligste. Og han må gøre sproget nemt og alment tilgængeligt. Læseren kan på denne måde også komme nemt i spil og gå fra at være den passive læser til at være den aktive medskaber, der begynder at reflektere over det læste og diskutere det med sig selv og andre.



# Indledning

---

Denne bog er skrevet til alle ledere. Og faktisk også til ikke-ledere. For god ledelse er jo ikke bare et emne, der interesserer ledere, men også alle dem, som kommer i kontakt med ledere, og som ligeledes har en mening om, hvad god ledelse er. Medarbejdere, fagforeninger og partnere derhjemme er blot eksempler på dette.

Bogen er skrevet til både offentlige og private ledere. Der er mange, der bruger megen tid på at skelne mellem ledelse i det offentlige og i det private. Og der er formentlig forskelle – selv om mange af de fremførte ikke altid holder vand ved nærmere granskning. Men når det handler om det mere principielle i, hvad god ledelse er, så er der for mig at se ikke forskel. Det er mere universelle principper, som overskrider de arbitrære grænser mellem offentlig og privat ledelse. Derfor henvender bogen sig også til ledere af frivillige organisationer, ledere af religiøse organisationer, militære ledere og politiske ledere. Ja – faktisk kunne man vove den påstand, at mange af bogens pointer rent faktisk kommer fra disse verdener.



Bogen kan forhåbentlig læses med lige meget udbytte af den grønne leder og af den erfarne leder. For den nye leder kan bogen være en indføring ind i ledelsesuniverset og hjælpe den ledelsesmæssigt uerfarne leder med en række første ledelsesrefleksioner blandt andet i form af: Hvordan skal jeg lede? Hvad er ledelse egentlig? Hvordan skal jeg forstå mig selv som leder etc. For den erfarne leder kan bogen hjælpe med at holde lederen fast på en kurs, som vedkommende selv i længden vil være stolt af. Her er der andre spørgsmål som bogen kan hjælpe med såsom: Hvorfor er det nu egentlig, jeg vil være leder? Hvorfor er det så svært at være en god leder i længden? Hvilke principper er vigtige for mig? Hvor vil jeg gerne gøre en forskel?

## Struktur og læsevejledning

Bogen er opdelt i tolv kapitler. Ét kapitel til hver måned i året. På to måder. For det første er det meningen, at man som læser, læser ét enkelt kapitel om måneden. Både fordi man som leder er travl og ikke har oceaner af tid til læsning, og fordi man som læser skal tænke over og arbejde med det, man har læst. Målet er således at blive en aktiv medskabende læser, der reflekterer videre over de emner, som kapitlet har taget op.

For det andet bringer hvert kapitel emner op, som er relateret til årets gang og de forskellige måneder i lederkalenderen. Om foråret handler det om at så og investere. I juli holder vi ferie. Om efteråret handler det om at høste og spare op. Og i december holder vi fest.

Hvert kapitel til hver måned er struktureret på samme måde. Kapitlet begynder med en lille lederhistorie, der bringer et hovedtema i forhold til god ledelse i for-

grunden. Læs historien og tænk over, hvordan det ville se ud, hvis det var dig, der var med i historien. Hvordan ville du tænke og føle? Hvordan ville du handle? Hvor ville dine grænser gå? Med andre ord handler det om at indleve sig i historien og fundere over, hvad du synes god ledelse er i denne sammenhæng, og hvordan det giver mening for dig og din ledelsessituation.

Efter historien kommer selve kapitelteksten, som omhandler en række ledelsesmæssige temaer. Temaerne er alle knyttet til kapitlets hovedtema, måneden, og er hver især vigtige i forhold til forståelsen for, hvad god ledelse er. Disse temaer tager en række principielle problematikker op og diskuterer dem. Som regel uden, at der er helt klare svar, da god ledelse ikke bare kan proppes på dåse. Omvendt er vi heller ikke der, hvor bogen spørger: "Hvad synes du selv"? Der er nemlig noget, der er mere rigtigt end andet, når det kommer til at lave god ledelse.

Hvert kapitel afsluttes med fire refleksionsspørgsmål. Spørgsmål som det er meningen, at man tager med sig og bruger en hel del tid på at reflektere over. Det kan være et spørgsmål om ugen, eller det kan være alle fire spørgsmål igennem hele måneden. Det kan være noget, man bruger tid på at tænke over på løbeturen, eller noget man lægger op til debat i ledergruppen. Alle metoder kan være gode og det vigtigste er blot at få sat refleksionen i gang.

Jeg håber på, at mange læsere vil have lyst til at læse hastigt videre i det næste kapitel, selv om måneden ikke er gået endnu. Men anbefalingen her er, at man bremser denne lyst og bruger en hel måned på refleksioner omkring hvert kapitel og dets temaer. På den måde lærer man selv mest muligt om, hvad god ledelse er, i stedet for blot at læse om det. God ledelse kræver mere end

læsning – det kræver personlige erfaringer, handlinger og refleksioner.

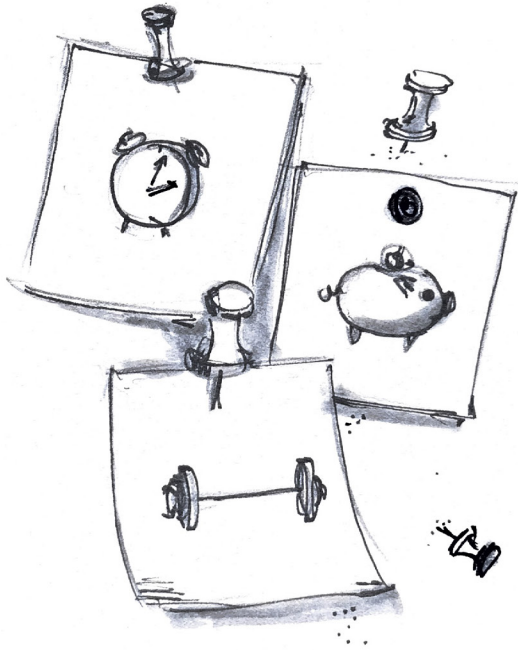
God læselyst – jeg håber, at bogen kan inspirere og provokere til mange gode refleksioner om ledelse!

## Om forfatteren

Søren er i dag Managing Partner i Mobilize Strategy Consulting. Han har været leder af en række offentlige og private bestyrelser (bl.a. det Danske Akkrediteringsråd i seks år) og har arbejdet som selvstændig konsulent siden 2007. Han har ofte været formand for, eller medlem af, en række tænketanke og udvalg under de danske ministerier og forskellige interesseorganisationer. Søren er cand.merc.dat og har en ph.d. i forskningsledelse fra Copenhagen Business School (CBS) med en afhandling om kvalitet og ledelse i faglige miljøer. Han har desuden været institutleder og dekan ved selvsamme institution. Som supplerende uddannelse har han taget en lederuddannelse fra Harvard University.

Søren beskæftiger sig primært med strategi-, organisations- og ledelsesudvikling i politisk ledede faglige organisationer, hvor viden, forskning og faglig udvikling spiller en stor rolle. Hans kompetencer ligger inden for områderne ledelse i det offentlige, ledelse i politisk ledede organisationer, strategisk ledelse, forandringsledelse, hospitalsledelse, universitetsledelse og forskningsledelse. I løbet af de seneste år har han i særdeleshed haft fokus på udvikling af ledergrupper, strategisk ledelse og strategisk koordination i store offentlige organisationer.

Søren kan kontaktes på [sbr@mobilize-nordic.com](mailto:sbr@mobilize-nordic.com).



KAPITEL I

# JANUAR



*Alle historier skal begynde et sted. Denne historie begynder 1. januar 2018 klokken 11.49. Netop her tænker Helene Petersen, at nu skal det være. Hun vil ud og i gang. Hun tager løbesko og løbetøj på, åbner hoveddøren og løber ud på den tur, hun har tænkt på i lang tid. Den første løbetur i 10 år. Hendes nytårsfortsæt, som hun har tænkt på hele december, mens hun spiste masser af konfekt.*

*Efter 400 meter har Helene lyst til at stoppe. Hendes lunger skrider efter luft og benene føles som bly. Hun tænker på manden og børnene derhjemme. De ligger i sofaen og hygger med film og slik. Hvad laver hun herude i tågen og småregnen? Hun vil hellere hjem. Hun tænker på at give op og gå tilbage.*

*Men Helene stopper ikke. I stedet lunter hun videre med sved på panden. Tanken om hendes nye job holder hende i gang. Helene blev afdelingsleder for 5 måneder siden. Et nyt lederjob som hun er glad for og stolt over, at hun fik. Men også et job, der stiller flere krav til hende end tidligere. Ikke bare flere timer på jobbet. Hun skal også være mere skarp og bevidst om, hvad hun gør. Hun skal prioritere, vide hvad det vigtigste er, og bruge tiden på det rigtige.*

*Allerede i løbet af efteråret kunne hun mærke, at hun fik mere og mere travlt, fordi hun prøvede at nå alt og at gøre alle tilfredse. Hun arbejdede derfor mere og havde ikke overskud til familien derhjemme. I stedet faldt hun om på sofaen om aftenen med PC'en, mails og slik. Hun havde efter 5 måneder taget 8 kilo på og manglende endnu mere energi og overskud. Hun vidste, at hun måtte lave om på det for at blive en bedre leder, men også for fortsat at være en god mor og kone.*

*I december havde Helene tænkt meget over, hvilke områder hun skulle forbedre sig på. Hun ville gerne organisere sin hverdag bedre. Ikke mindst samspillet med sin sekretær. Hun ville også gerne være mere ude i afdelingen og tale med sine medarbejdere. Der var også et par svære, solide konflikter, som afdelingen brugte al for megen energi på. Dem kunne hun også bruge mere tid på og forsøge at få løst. Hun måtte i hvert fald ikke være konfliktsky. Men hvor skulle hun begynde sin udvikling? Hvad skulle hun prioritere? Hun havde lavet en heroisk beslutning og valgt at starte med sig selv – hun måtte i gang med at løbe.*

*Tankerne omkring sin ledelsesmæssige udvikling og beslutningen om, at hun ville begynde at løbe, fløj igennem hovedet på Helene, da hun efter to kilometer måtte stoppe op og gå lidt. Der var simpelthen ikke mere ilt tilbage. Men efter halvtreds meter i skridtgang genfandt hun kræfterne og begyndte at løbe igen.*

**M**ange ledere kan formentlig genkende Helenes situation. Ikke mindst lysten til at klare lederjobbet godt og ambitionen om at ville udvikle sig som leder og person. Men også de mange tanker om, hvordan man skal udvikle sig, og hvor man skal starte. Der er jo utallige dimensioner inden for ledelse, som er vigtige, og som man kan forbedre sig på.

Historien med Helene bringer fire grundlæggende dimensioner ved menneskelivet i spil. Fire dimensioner som også er afgørende i forhold til god ledelse. For det første har mennesker en vilje. Vi vil noget. Helene vil i gang med at løbe. For det andet evner vi at reflektere over os selv. At se os selv udefra og gennem refleksionen overveje, hvordan vi vil udvikle os. Helene har gennem december for eksempel reflekteret over, hvad hun skal prioritere at arbejde med. For det tredje er menneskearten kendetegnet ved en enorm evne til at danne vaner og til at følge disse vaner uden at tænke over det. Efter fem måneder på sofaen med slik og computer er det blevet det normale for Helene. Det hun gør helt af sig selv uden at tænke over det. For det fjerde er vi sociale væsener - på godt og ondt. Familien på sofaen trækker, og det er ikke nemt at være Helene alene ude i tågen. Lad os se på hver af disse dimensioner, og hvad de hver især har med god ledelse at gøre.

## Vilje

**V**ilje spiller en enorm rolle for god ledelse. For det første er mange ledere drevet af en vilje. Vilje til at gøre det godt. Vilje til at få succes. Mange ledere har et stort ego, og det er der i udgangspunktet ikke noget galt med. For det kan være en enorm drivkraft, som mange mennesker og hele organisationer kan få glæde af. Viljen som drivkraft giver energi, stamina og evnen til at klare det lange seje træk. Det er viljen, der får Helene op fra sofaen og familiehuggen og ud i regnen. Hun har besluttet sig for det. Det er viljen, der får Helene til at løbe videre, selv om hendes lunger skriger efter luft og hendes hjerne siger STOP.

Det er dog ikke alle ledere, der er lige opmærksomme på deres egen vilje. Hvis man spørger dem om, hvad de

vil, så får man standardfraser. Det er ikke altid optimalt i længden. Hvis man ikke er klar over dette som leder, kan det være svært at være autentisk i længden. Man er ikke i kontakt med sig selv og sin vilje. Dette kan også nemt føre til, at selvom man er succesfuld i jobbet, ender man med at være ulykkelig som menneske. Man bruger ikke livet på det, man vil. Som en bæredygtig leder, der skal kunne holde hele livet, er det afgørende at have selvindsigt – ikke mindst i forhold til sin egen vilje. I hvilken retning går ens vilje? Hvad er vigtigt for en? Hvad er det, man virkelig vil med sit lederliv?

For det andet er viljekraften vigtig at forstå som leder, fordi den er en af menneskets stærkeste kræfter – måske endda den allerstærkeste. Vilje kan drive mennesker i døden. Som bjergbestigeren, der havde sat sig det mål at bestige Mount Everest uden hjælpere og hjælpemidler. Han måtte vende om flere gang på grund af dårligt vejr. Han lavede så det sidste forsøg på trods af, at han var ved at blive for gammel. Her endte han, efter store strabadser, neden for toppen. Han vidste at han skulle vende om nu, hvis han skulle overleve, og at det ville være den sikre død at klatre videre. Men han ville nå sit mål. Han klatrede videre, nåede det og døde. Viljen kan altså få os til det mest utrolige.

Derfor er det helt afgørende for en god leder at være bevidst om, at alle mennesker har en vilje. De vil noget mere og andet. Hvis du som leder formår at bruge dette, så kan du få folk til at yde det ekstreme og samtidig trives med det. Hvis du som leder formår at finde frem til folks inderste vilje, kan du nemmere lede dem.

For det tredje skal man som leder kunne arbejde med viljen. Der er så meget man vil. Ens vilje kan bevæge sig i mange retninger. Helene vil gerne tilfredsstille andre her



og nu, hygge i sofaen og være en god leder på den lange bane. Man skal arbejde med sin vilje, påvirke den og målrette den. Det handler f.eks. om at prioritere. Hvad vil jeg helst? Hvad vil jeg først? Hvad er vigtigst? Hvis man ikke arbejder med sin vilje, kan det i længden blive den ubevidste vilje, der styrer lederen – og ikke omvendt. Helenes nytårsfortsæt er et eksempel på, hvordan man kan arbejde bevidst med sin vilje. Man sætter sin vilje op mod noget. Netop dette gør, at man kommer i gang med noget nyt og udfordrende. Man målretter viljen mod noget bestemt.

Her er vi fremme ved noget helt centralt ved god ledelse. God ledelse handler nemlig om at skabe fokus og sætte mål. Både for en selv og for andre. Mål er udtryk for, hvad vi vælger at fokusere vores vilje og energi på. Derfor er lederes evne til at sætte og påvirke mål en af de vigtigste muligheder for en leder. Det er netop ved at sætte mål, at man får medarbejderne til at fokusere deres kræfter på det helt rigtige – det vigtigste. Der er så mange ting, vi kan gøre i en organisation. Så mange ting der er vigtige. Ved at opstille mål, får vi folk til at fokusere og fravælge det mindre vigtige.

Men det er ikke ligegyldigt, hvilke mål vi sætter, og hvordan vi gør det. Vi skal for det første sætte de mål, der gør, at organisationen kan leve op til sin opgave i forhold til omverdenen og konkurrencen. For det andet skal vi sætte mål, der får medarbejdernes viljekraft maksimalt aktiveret. Så får vi også dem selv og deres energi optimalt aktiveret. For det tredje skal målene være meningsfulde, og der må ikke være for mange af dem. Hvis man sætter mål, som medarbejderne ikke kan se meningen med, så vil de ikke af sig selv forfølge målene. De sætter ikke deres vilje bag arbejdet med målene. Den bedste måde at få medarbejdere til at se meningen med målene er ved at

involvere dem i processen, når man opstiller disse mål. Samtidig er det vigtigt, at man ikke får et hav af mål. Det fokuserer ikke organisationens energi. Udtrykket "must-win battles" er i denne forbindelse godt. Det får os til at fokusere på de få helt centrale mål, som vi skal lykkes med, og som det er realistisk at gennemføre. Dem virkelig vi sætter vores vilje ind på at lykkes med. Helenes fortsæt om at komme i gang med løbeturen er et "must-win battle".

## Refleksion

**D**er er altså en enorm styrke i at ville noget som leder. At have noget der er vigtigt for en, uden at man nødvendigvis ved, hvorfor lige netop det er så vigtigt. Sådan er mennesket indrettet. Det er denne naturlige grundindstilling, der gør viljen så stærk og som gør, at den bliver en enorm drivkraft for ledere.

Når det er sagt, er det også afgørende for en leder at kunne reflektere over sit naturlige udgangspunkt. Af mange grunde. For det første er det vigtigt for en leder at kende sig selv. Hvad har man nemt ved? Hvad har man svært ved? Hvad giver og hvad tager energi? Mere grundlæggende skal man kunne reflektere over forskellen mellem, hvad der er godt for en selv som person, og hvad der er godt for organisationen. Som leder er det vigtigt at kunne skelne. Mange ledere laver beslutninger, som de selv synes er vigtige for organisationen, men når det kommer til stykket er bedst for dem selv. Noget der sjældent er bæredygtigt i længden, hverken for deres lederkarriere eller for organisationen. Det er klart, at det ikke er nemt at skelne, da magt korrumpere. Man bliver god til at retfærdiggøre sine beslutninger og handlinger. Men netop af den grund er det vigtigt at være i en løbende

dialog med sig selv. Helenes overvejelser om, hvordan det nye lederjob påvirker hende på en del negative måder på trods af, at hun gerne vil jobbet og vil lykkes med det, er et godt eksempel på en leders refleksioner og diskussioner med sig selv.

Som leder er det for det andet helt afgørende at være klar over, at selv om noget er så naturligt for en, at man slet ikke kan forestille sig, at det kan være anderledes, så kan andre sagtens have det anderledes. En lille historie kan illustrere dette. Til et ledelsesforløb brokkede en leder sig over en test, der var blevet udleveret. Han mente, at testen var dårlig, da den indeholdt et udsagn som "ingen fornuftige mennesker" ville svare ja til (testen brugte ja-svar som udslagsgivende). Udsagnet lød noget i denne stil: "Det er så vigtigt for mig at få ret, at jeg vil have ret, selvom jeg ikke ved noget om emnet". Han argumenterede en del for, at ingen fra deres arbejdsområde ville svare ja til dette. Det paradoksale var, at hans side-mand dernæst fortalte, at han havde svaret ja (og han var ellers en person der generelt nød stor respekt i forsamlingen). Den første leder blev forundret, men efterfølgende fik de to kollegaer en god snak, hvor de begge lærte meget. Ikke mindst, at vi kan være så forskellige, at vi ikke umiddelbart kan forstå den andens udgangspunkt.

For en god leder er det helt afgørende at være bevidst om sine egne antagelser og ståsteder, og at arbejde med sin evne til at reflektere. Når man skal lede andre, må man kunne forstå dem og deres anderledes perspektiver, selvom det kan være svært. Man må investere i at forstå deres personlighed, deres naturligheder, deres præferencer osv. Dette er også vigtigt for at kunne skabe en god relation til dem, man leder. For uden den gode forståelse kan man nemt blive irriteret og provokeret af andre, der er forskellige fra en selv. Hvis man selv elsker

at ideudvikle til møder, kan man blive rigtig irriteret på folk, der synes at alt skal køre efter en fastlagt minutiøs struktur - og omvendt. Refleksionen er det, der hjælper til en nuanceret forståelse af sig selv og andre i sådanne situationer, da man således bliver i stand til at se sig selv og andre udefra.

For det tredje er en leder i sidste ende afhængig af refleksionen for at kunne arbejde med sig selv. Mange ledere bliver som Helene presset af deres job. Møder, krav, uendelige mængder af mails og svære konflikter er i længden med til at få lederen i defensiven. Psykologisk bliver de presset og har med tiden svært ved at se klart. Jobbet og dets mange krav får mange ledere ind i en modus, hvor de til sidst ikke er i kontrol over deres job. Jobbet kontrollerer i stedet dem. Det er en farlig udvikling, hvor de nemt kan ende i en situation, hvor de ikke længere kan skelne mellem omverdenens krav og deres egne indre forestillinger. Stress og ukontrollerbare følelsesmæssige reaktioner bliver nemt konsekvensen i pressede situationer, og kan dermed nemt blive roden til dårlig ledelse.

Hvis man skal undgå denne psykologiske udvikling, er det vigtigt, at en leder arbejder med sin egen psykologi. Hvad er facts om verdenen? Hvad er mine tanker? Hvad er mine følelser? Hvad er min vilje? Og kan jeg skelne mellem disse fire forhold (facts, tanker, følelser og vilje)? Mange ledere er meget i deres hoved og de tror, at deres tanker om virkeligheden, er det samme som facts om virkeligheden. Ledere kan være mentalt stærke, uden dog at fornemme deres egne følelser og vilje, og derimod kun registrere deres egne tanker. Cocktailen af et presset job og manglende evne til at arbejde med sin egen psykologi qua refleksion er farlig. Det er derfor essentielt, at ledere udvikler vaner omkring og evner til at arbejde med deres egen psykologi.

# Vaner

Vaner kan være fantastiske. De kan gøre standardting nemme, så vi kan koncentrere os om nye, komplekse og udfordrende aspekter. Antropologer beskriver vaner som det allermest menneskelige. Vi er utrolig gode til at tilpasse os nye forhold og udvikle vaner. I det hele taget er vaner grundlaget for megen menneskelig og samfundsmæssig adfærd. Vores kultur er på mange måder et kæmpe sæt af vaner, som fortæller os, hvordan vi skal agere i forhold til, hvad der er det normale samt det rigtige og forkerte at gøre i forskellige situationer.

For en leder er vaner en kæmpe gave. Organisationer fungerer kun, fordi der er et hav af vaner, der hver dag regulerer den organisatoriske adfærd. Ledere ville få utrolig travlt, hvis der ikke fandtes vaner. Så skulle man hver dag overvåge al adfærd i organisationen og sikre, at de forskellige individer ved, hvad de skal gøre. Men det er ikke nødvendigt. Kultur, standard operating procedures, bureaukratiske regler og så videre sikrer, at det rigtige sker hver dag med høj sandsynlighed. Efter kort tids indlæring ved de fleste medarbejdere, hvordan de skal agere. Således kan man bruge kræfterne – de psykiske og de organisatoriske – på det nye, komplekse og det, der ikke fungerer.

Noget af det mest potente for en leder ved at arbejde med vaner er, at man kan vænne en organisation til grundlæggende ting. Ved hjælp af vaner kan man for eksempel bestemme, hvad organisationen opfatter som vigtigt, og det man derfor skal fokusere på før alt andet. En leders arbejde med en organisations identitet, værdier og målstyring kan, hvis det vel og mærke er gennemført godt nok, få hele organisationen til at vænne sig til at opfatte

noget bestemt som det vigtigste. At kunne arbejde med at skabe vaner er således utrolig vigtigt for god ledelse.

Men vaner kan også udfordre en organisation. Gamle vaner er ikke sådan at ændre på. Udtrykket ”culture eats strategy for breakfast” kender de fleste erfarne ledere, og ved hvor rigtigt det er. Det kan godt være, at du har sat nye ambitiøse mål, og at en ledelse viljefast vil noget nyt, men hvis det nye går imod det gængse og de allerede etablerede vaner, er det absolut ikke det samme som, at det nye sker af sig selv. Det at ændre på vaner, kræver noget af et menneske. Se bare på Helene selv. Hun har fået en vane med at ligge i sofaen med slik og computer. Det er ikke sådan lige at ændre på. Måske kan hun gennem sin vilje lave et heroisk nytårsfortsæt og tvinge sig selv af sted. Men hvis hun ikke får løbet en del gange i løbet af januar og februar, så er den gamle vane ikke ændret endnu og kan nemt tage over igen – på trods af hendes stærke vilje nytårsdag.

En væsentlig dimension i god ledelse handler derfor om, at man konstant arbejder med organisationens vaner og rutiner. Man arbejder for at standardisere, leane, rutiner og så videre. Man så at sige indmasserer nye vaner i organisationen. Når de så er på plads, er det fint. Men efter nogen tid, skal der noget nyt til, og så er vanerne pludselig en hæmsko for udvikling. Det giver modstand mod forandring og gør det svært at implementere nye mål. Lederens rolle er konstant at arbejde med dette ved at skabe nye vaner og gøre op med gamle vaner.

Det gælder også lederen selv, der hele tiden må arbejde med sine egne personlige vaner gennem sin løbende personlige refleksion. Nogle vaner er nyttige for en leder i ét lederjob, men ikke nyttige i et andet. Der er stor forskel på at være leder for 50 personer og 500 personer. Det kan

være dødsensfarligt at fortsætte med de samme ledervaner, når man bliver leder for 500, som dengang man var leder for 50. Mange der er ledere for 50, kan for eksempel selv svare på alle deres mails. De får en vane med hele tiden at tømme deres inbox. Det kan være nyttigt. Men når man bliver leder for 500, vil denne vane uundgåeligt blive et problem. Vanen tvinger en til at besvare mails i mange timer hver dag – timer man skulle bruge på at udvikle strategien, samt arbejde med kulturen og ledergruppen. Det er helt afgørende, at man skalerer sig selv som leder, når man går fra et job til andet, og det handler derfor om at arbejde løbende med sine ledervaner i hverdagen.

## Socialitet

**D**en gode viljefaste leder, der er reflekteret omkring, hvor meget vaner styrer, ved godt, at man som leder ikke skal være alene med sine ledelsesrefleksioner og sit ledelsesarbejde. Man må lave en social opkobling – nogle man kan snakke med om sit lederskab. Se på Helene. Hun er alene med sine refleksioner. Det er farligt. For hendes overbevisning om at ville begynde at løbe er skrøbelig. En enkelt uge, hvor hun eller hendes børn har influenza, så kan hendes løbeplaner været væltet. Nytårsforsætter taget i ensom majestæt er nemme at få ødelagt.

Det er derfor, folk melder sig ind i fitnesscentre eller sammen begynder at køre på mountainbike. Folk, der vil tabe sig, melder sig ind i vægtvogter-foreninger. På samme måde er det godt for ledere at være en del af et større fællesskab. Så man kan holde hinanden fast på de ledelsesmæssige refleksioner og hjælpe hinanden med at føre nytårsforsætterne ud i livet. Ledernetværk, mentorrelationer og lignende er noget, alle ledere med

fordel kan være en del af. For at holde sig selv fast på en række refleksioner, som hjælper en med at være en god leder, der som minimum reflekterer over, hvad man synes god ledelse er, og om man selv bedriver det. Uden en sådan social opkobling er det i længden farligt at lade en leder lede. På samme måde som psykologer skal være i supervision hos andre psykologer for at kunne praktisere hensigtsmæssigt.

Dette sætter også fokus på en anden vigtig ledelsespointe: ledere er desværre ofte ensomme. De går ofte alene med deres overvejelser og bekymringer. Dette kan der være mange tilsyneladende gode grunde til. En leder vil måske ikke belemre partneren derhjemme med disse arbejdsmæssige forhold. En anden leder, der er ny som leder, tænker måske, at han som leder nu skal kende alle svarene selv. Derfor vil han måske ikke dele sine usikkerheder med andre ledere. En tredje leder er måske del af en ledergruppe, hvor lederen af ledergruppen ikke lægger op til denne form for sparringssamtaler. Uanset grundene er ensomhed et stort problem. Det tærer at være leder. Det er hårdt, og man bliver nemt overmandet af rollen og jobbet i en sådan grad, at man har svært ved at se sig selv udefra. Man har brug for støtte fra andre, der kan hjælpe en med refleksionerne.

Men hvem er så gode støtter for en leder? Helenes mand kan forhåbentlig hjælpe hende, men han kan også være en del af problematikken. Måske er han selv lidt for glad for sofaen og slikket? Eller også er han lidt jaloux på Helenes store interesse i hendes nye job? Partneren derhjemme er som regel ikke den bedste støtte, da der kan være for mange andre forhold i spil til, at partneren neutralt kan hjælpe. På samme måde med medarbejderne eller lederkollegerne på arbejdspladsen. Det er ikke alt, man kan eller skal dele. Man er en del af den samme



organisationspolitiske virkelighed. Netop derfor kan ledernetværk være en god ide. Her er man både så tæt på, at man forstår, hvad det handler om, og samtidig så langt væk, at man ikke er en del af problematikken. Det er vigtigt at være sammen med nogen, som kan tilbyde en tilpas forstyrrelse. Nogen der udfordrer ens egen ledelsesrefleksioner, men på en relevant måde. Det er afgørende, at man har en tryk relation uden for meget på spil, hvor man får en feedback, man kan tage til sig og har lyst til at få mere af i fremtiden.

I det hele taget er det vigtigt at være opmærksom på ledelsens sociale dimension. Man kan nemt – både som leder og som medarbejder – komme til at se ledelse som knyttet til enkeltindivider, der alene træffer beslutninger. Den heroiske leder, der alene gør det, som er nødvendigt. Dette perspektiv på ledelse er selvfølgelig ikke helt forkert, men det er vigtigt også at være opmærksom på, at man træffer beslutninger på vegne af noget, nemlig fællesskabet. Ledelse handler her om at hjælpe fællesskabet eller organisationen videre. Og uden følgeskab er ledelsen impotent. Hvis man som leder ikke kan lede, så fællesskabet følger, så leder man faktisk slet ikke.

Ledelse – set på denne måde – handler om at lede en social relation. Mellem lederen og den ledede. Uden en god forståelse af den sociale relation, forstår man som leder ikke det væsentligste i ledelse. Derfor skal man ikke kun spørge sig selv om, hvorfor man er leder, og hvad man vil med sin ledelse, men også spørge sig selv om, hvorfor nogle vælger at blive ledt af dig. Hvad er det de vil med dig som leder? Hvad gør du for dem? Hvorfor vælger de at lade dig lede sig? Det handler altså om også at fokusere på de relationer, der er med til at legitimere din ledelse.

# Spørgsmål at tænke over

God ledelse handler blandt andet om løbende at reflektere over en række grundlæggende spørgsmål. Her er fire spørgsmål, som alle ledere – uanset erfaring og talent – kan få noget ud af at reflektere over. Om det så er på en løbetur, som Helene, eller i øreklapstolen foran pejsen. Anbefalingen er at tænke over disse fire spørgsmål og deres underspørgsmål en uge af gangen i januar måned. Spring ikke videre til det næste spørgsmål, før du virkelig synes, du er kommet til en god, solid og gennemtænkt konklusion på det første spørgsmål.



**Første spørgsmål:** *Hvad er det egentlig, jeg vil med mit lederjob?*

Hvad har fået mig til at sige ja til jobbet? Hvad vil jeg gerne opnå/huskes for/glædes over? Laver jeg i dag min ledelse i overensstemmelse med det, jeg vil med mit lederjob? Hvorfra henter jeg min vilje – hvad giver mig energi og lyst til at lede? Formår jeg at prioritere og fokusere? Og lykkes jeg som leder med at få alle medarbejdere til at fokusere og prioritere, så vi går i samme retning? Sætter jeg tydelige mål for mig selv og andre?



**Andet spørgsmål:** *Hvor god er jeg egentlig til at reflektere over mig selv som leder?*

Evner jeg at se mig selv udefra? Kan jeg skelne mellem min vilje, mine tanker og mine følelser? Formår jeg at skelne mellem mig selv og omverdenen? Tænker jeg nok over mine handlinger som leder? Har jeg styr på, hvilke

områder jeg gerne vil udvikle mig på? Formår jeg gennem min refleksion at skelne mellem, hvad der er godt for mig som person, og hvad der er godt for organisationen?



**Tredje spørgsmål: *Forstår jeg mine egne ledelsesmæssige vaner og er de gode for mig?***

Kender jeg de vigtigste af de vaner, som påvirker mig som leder? Hvad er de fem vigtigste ledelsesmæssige vaner, som påvirker mig i min hverdag? Formår jeg at forholde mig kritisk til mine egne vaner? Arbejder jeg løbende med at udvikle eller afvikle eksisterede vaner? Formår jeg at transformere mine vaner, når jeg skifter job?



**Fjerde spørgsmål: *Hvem er de personer, som jeg åbent og ærligt løbende diskuterer mit lederskab med, får vi talt om de vigtigste ledesspørgsmål, og tager jeg åbent imod deres feedback?***

Føler jeg mig alene som leder? Eller har jeg række personer som jeg åbent og ærligt kan diskutere mit lederskab med? Hvor kan jeg finde den støtte, som jeg har brug for? Hvem går jeg til? Og hvem kan jeg ellers gå til for at få sparring? Er jeg god til at efterspørge og modtage feedback, eller får mine psykologiske forsvarsmekanismer lov til at styre mig? Er jeg bevidst om, hvordan jeg som leder skal forstå mit lederskab som en social størrelse – og ikke bare som et individ, der træffer beslutninger? Hvilket fællesskab er det, som jeg som leder repræsenterer? Og hvor god er jeg til at få andre til følge mig? Følger de mig, fordi jeg har magt, lønmidler og organisatoriske repressalier, eller fordi de gerne – af sig selv – vil følge mig?



## KAPITEL II

# FEBRUAR



*Tingene begyndte at stå klarere frem. Morten Nielsen kunne mærke, hvordan han for hver dag fik den travle og til tider kaotiske hverdag på afstand. At være væk på skiferie var helt sikkert godt for ham. Han havde haft brug for det. Selv om han havde været i sit lederjob i mange år, havde det sidste år været anstrengende. Mange nye krav, effektiviseringer, forandringer og projekter, som kom oppefra. Han var træt og slidt og havde haft brug for ferie. Et afbræk i hverdagens hårde rutine.*

*Men ikke alene afslapningen var god, han oplevede også, at han efter nogle dage begyndte at tænke nye tanker. At ferien, motionen og det gode selskab lige som fik ham i en anden modus. En modus hvor han begyndte at se hverdagen udefra. Han kunne bedre se, hvorfor tingene var under forandring. Hvad der egentlig skete i organisationen. Hvilke kræfter og udviklinger der var i spil. Han fik også ideer til, hvad han kunne gøre anderledes. Hvordan han selvstændigt kunne sætte ting i værk.*

Det stod også klart for ham, at han ikke kunne fortsætte, som han gjorde nu. Løsningen var ikke at arbejde mere eller hårdere. Han blev ikke en bedre leder af at skrive endnu flere mails hver aften. Han måtte i stedet prioritere og finde ud af det vigtigste, der skulle ske for dem som afdeling. Men hvad var det vigtigste? Netop dette var ikke så tydeligt for ham. Det var jo også derfor, at han i hverdagen blev nødt til at arbejde på alle fronter.

Den næstsidste aften på skiferien fik han en rigtig god snak med sin gamle ven. Han var i samme branche. Det var også en svær snak. Meget svær. For vennen gik til ham i starten. At Morten ikke virkede som sig selv længere. At han var defensiv og ikke havde det fremtidsrettede perspektiv, som han tidligere havde haft. Særligt én ting sved. Da vennen kredsede om, at Morten efterhånden lød mere som en tillidsmand, der udelukkende brokkede sig over manglende ressourcer, end som en leder der havde ansvar for at finde løsninger inden for de eksisterende ressourcerammer – uanset hvor alene og hårdt dette kunne være. Og vennens spørgsmål om, hvorvidt denne defensive vinkel på lederjobbet i den sidste ende hjalp afdelingen og dens medarbejdere? Hvis de ikke havde haft et så langt og solidt venskab, så var Morten ikke sikker på, at han havde lyttet og forsøgt at besvare spørgsmålet. Det gik lige i mellemgulvet.

Sidste dag på ski var fantastisk. Solen skinnede fra en skyfri himmel. Om eftermiddagen valgte han at sætte sig alene på den højest placerede skistation med udsigt over hele området bjerge. Det var koldt, men gav en utrolig udsigt. Han drak en kop kaffe og begyndte at skrive en masse ideer ned. Pludselig kunne han mærke, at det hele kom på plads. Han så klart udfordringer og muligheder. Han følte både overskud og overblik. Han havde fundet vejen videre frem. Han vidste, hvad han skulle med afdelingen, når han kom hjem. Han glædede sig til mandag morgen.

**M**ortens situation inden ferien er desværre nok genkendelig for mange ledere. Hverdagen, dens rutiner og dens myriade af operationelle forhold, som enhver organisation indeholder, har taget over. Mortens lederhverdag er sandet til, så han reaktivt løber rundt i manegen. Han er blevet overmandet af hverdagen.

Et afbræk, nye tanker og gode refleksioner sammen med en modig ven er med til at hjælpe Morten videre. Få ham tilbage på det gode spor som leder, hvor han også er proaktiv og fremtidsrettet. Hvor han føler, at han er i kontrol over sit eget lederjob – mere end det kontrollerer ham. Men det kræver en fremtidsrettet plan for, hvad Morten vil med jobbet og organisationen. I dette kapitel skal vi se på, hvad det kræver at lave en plan, som kan gøre en leder fremtidsrettet og proaktiv.

## Overblik

**H**verdagen består for de fleste ledere af mails, møder og snakke med kolleger om driften og det operationelle. Det skal klares og er umuligt at undgå. Men hvis man ikke kan se sig selv, hverdagen, kollegerne og organisationen udefra, så kæmper man i blinde. Man må have en fornemmelse af, hvor man er på vej hen, hvor man er ift. konkurrenterne, og hvorfor man gør det, man gør fra dag til dag. Uden dette langsigtede udefraperspektiv kan man hellere ikke fokusere, prioritere og diskutere, hvad der er det vigtigste at lave. Og så er man færdig som leder, for så er der kun en vej: mere og mere arbejde for hver uge.

Man må have overblik. Overblikket er det, som kræves for at vide, hvor man er, og hvor man skal hen som organisation. Det lyder nemt at skabe et overblik, men er

det ikke. Der er mange udfordringer og balancegange for den leder, der gerne vil have overblik. For det første kræver et godt overblik som regel indblik i organisationen, og hvad den laver. Men jo mere indblik, jo nemmere kan det også være at blive indoktrineret og kulturelt betinget blind. At man begynder kun at se det, som alle andre i organisationen synes og synes at se.

Man kan nemt skyde nye ledere ned med argumentet om, at de ikke ved hvordan tingene fungerer, og hvor kompleks sammenhængene i organisationen og markedet er. At deres perspektiv ikke er baseret på overblik, men ignorance og uvidenhed. Ledere som Morten Nielsen har i forvejen indblikket, men de har også brug for at kunne frigøre sig af det. For meget indblik og historik kan vanskeliggøre overblikket – ikke mindst ift. organisationens fremtid og nutid. Indblik og overblik må balanceres.

For det andet handler overblik tit om at skabe data og informationer om situationen. Hvor er vi? Hvor er konkurrenterne? Hvor godt klarer vi det? Netop disse informationer kan hjælpe den indsigtsfulde leder som Morten til at se sig selv lidt udefra. Disse kølige tal kan få rationaliteten i højsædet, så man kan se gennem historik, organisationspolitik og kulturelle antagelser. Planer om fremtiden uden det kølige rationelle overblik er farlige. De kan være for følelsesbaserede. På den anden side er tal og kalkuler aldrig nok til at træffe de svære beslutninger. Intuition, kreativitet og fælles processer, der sikrer forståelse og opbakning, må også til. Det er også nemt at falde i den fælde, hvor man hele tiden skal have mere data, og hvor flere forhold skal undersøges. Dette er ikke udtryk for stor rationalitet, men derimod nervøsitet for at træffe beslutninger og deraf følgende handlingslammelse.

For det tredje kræver overblik tit hjælp fra udenforstående. Se på Morten. Han har brug for den modige ven, der kan skære igennem mange års etablerede "sandheder". Andre bruger konsulenter, mentorer eller ledere fra netværket. Det er ikke så afgørende, hvem man bruger. Det vigtige er, at det er personer, der kan hjælpe med at skære igennem til det vigtigste, kan være kritisk-konstruktive og ved tilstrækkeligt til at udtale sig på kvalificeret grundlag – uden selv at være en del af hverdagens tilsandede virkelighed. Men også her er der en balancegang. Hvis man bruger de eksterne så meget, at man overlader styringen til dem, er man ikke leder. Det kan godt være, at bestyrelsen altid klapper, hvis man har ladet McKinsey analysere alle tiltag, inden man går i gang med en udvikling – men leder bliver man ikke nødvendigvis af dette. Det handler mere om at "spille et sikkert spil" som person, der bekymrer sig mere om egen overlevelse end virksomhedens.

I den sidste ende kræver overblik allermest tid. Ledertid hvor man prioriterer at tænke sig om, forsøger at se sig selv udefra, hvor man udsætter sig selv for ekstern kritik, og hvor man diskuterer tal og kalkuler så rationelt som muligt. Det kan her være vigtigt at være væk hjemmefra. Skiferier, studieture, eksterne kursussteder eller interne conferencefaciliteter kan hjælpe tankerne væk fra hverdagen og være med til at skabe en stemning, hvor overblikket begynder at udkrystallisere sig. Pointen her er ikke, at ledere skal tage på ferie for at få overblik, men at det ofte er en anderledes ramme end hverdagens, som kan være med til at skabe overblikket og hjælpe de nye tanker på gлед.



# Strategi

**N**u kan vi ikke holde det væk længere – tanker om fremtiden handler også om strategisk ledelse. Men jeg har med vilje udskudt dette ord og begreb lidt. For selv om strategi er et af de emner, der er skrevet mest om inden for ledelsesområdet, er det notorisk uklart. Strategi kan forstås på et hav af måder. Så at kaste sig for hurtigt ud i det strategiske kan nemt vise sig at være et hænge-dynd, man aldrig kommer ud af igen. På den anden side udtrykker strategisk ledelse netop, at man hæver sig op over hverdagen, diskuterer hvor vi skal hen, og hvordan vi kommer derhen. Derfor må vi selvfølgelig ind på dette tema. En god leder er også en strategisk leder.

Hvad er strategi? Det er naturligt at spørge om, men det er netop dette spørgsmål, som jeg ikke vil forsøge at svare på. Det leder kun til lange komplicerede udredninger, som ikke nødvendigvis hjælper lederen og organisationen til at blive strategisk. I stedet vil jeg opstille to meget forskellige strategiforståelser. Vi har brug for dem begge. Men den ene har vi overfokuseret på i mange år, og den anden har vi brug for at forstå meget bedre i fremtiden.

Den første strategiforståelse er simpel. Den handler om, at topledelsen har lavet en plan for fremtiden, og hvordan organisationen skal forandre sig for at møde denne fremtid på den bedste måde. Denne forståelse lægger vægt på den strategiske planlægning. At man virkelig får produceret et godt rationelt overblik over organisationens muligheder og kompetencer i forhold til omverdenen og den fremtidige konkurrence. Denne måde at tænke strategi på vil tildele topledelsen rollen at formulere en strategi,

og resten af organisationen – ikke mindst mellemedelsen – vil få rollen at implementere strategien. Så topledelsen vil ofte fokusere på, om man har overblik nok, og mellemedelsen på, om man bliver involveret nok.

Der er ikke noget galt med denne første strategiforståelse. Alle organisationers topledelser må tænke på denne måde. Men den kan ikke stå alene, og den får i stigende grad nogle udfordringer. For det første er det notoriske problem at få topledelsens strategi implementeret. De allerfleste strategier lavet på denne måde lykkes ikke med at blive til virkelighed. Mellemedere og medarbejdere forstår måske ikke planen. Topledelsen har måske ikke forstået deres virkelighed og hverdag. Strategien dræbes af hverdagen og kulturen, som viser sig stærkere end topledelsens pres for forandring. Der kan være et hav af grunde til, at implementeringen ikke sker.

For det andet så tager denne forståelse af strategi ikke højde for, at organisationer i stigende grad er fyldt med engagerede medarbejdere, der er dygtige og kantselv, og som selv gerne vil skabe mening med det, de oplever. Og hvis de oplever, at omverdenen forandrer sig, så vil de bedste af dem af sig selv begynde at ændre på forholdene. For dem kan topledelsens strategier nærmest virke som forvirrende, meningsforstyrrende og gøre det vanskeligt at lave de nødvendige forandringer. Netop derfor bliver implementeringen af topledelsens plan sjældent til noget.

For det tredje så passer denne strategiforståelse ikke alt for godt til markedssituationer, hvor der skal ske hastige forandringer. Hvis det endelig lykkes en topledelse at implementere en strategisk plan top-down gennem strukturer, incitamentssystemer eller lignende, så har det også en tendens til at give en stivnet organisation,

der ikke formår fleksibelt at tilpasse sig de hastige forandringer i omverdenen. Det kan give en organisation, der ikke er agil nok. Morten bliver f.eks. sat til at implementere ovenfra kommende forandringsprojekter i sin enhed. Projekter som han ikke forstår og har været involveret i at udvikle. Projekter som derfor gør det endnu sværere for ham selv, både når han skal nå hverdagens operationelle krav, og når han gerne vil udvikle sin enhed strategisk.

For at håndtere disse problemer ved den første strategiforståelse må vi supplere den med en anden forståelse. Mange vil måske kalde den ny, men jeg vil argumentere for, at den er gammel og faktisk er den oprindelige strategiforståelse. Ophavsmændene til strategiforståelse er Carl von Clausewitz og Helmuth Karl Bernhard von Moltke, der begge var preussiske militærstrategier i 1800-tallet. Begge var af den overbevisning, at grandioseplaner formuleret af den militære top ikke havde nogen gang på jorden. Som Moltke formulerede det: "Ingen plan overlever den første kontakt med fjenden". Clausewitz talte om, hvordan utallige "glidninger" – uforudsete hændelser og forhold i praksis – vil gøre planer umulige at bruge efter få dages felttog. Det var dog ikke det samme som, at de ikke mente, at man ikke skal lave strategier og planer. Tværtimod handlede det om at være meget strategiske for at kunne håndtere denne uforudsigelighed. Men for dem bestod det strategiske i, hvordan man bedst kunne forberede sig, fleksibelt mobilisere og kommunikere under slagene.

Uddannelse af soldater og officerer var en vigtig strategisk prioritet, så de var bedst muligt forberedte til at agere selvstændigt og stadig i retning af de fælles overordnede målsætninger. Det var også vigtigt at bygge den infrastruktur, der gjorde det nemt at flytte tropperne rundt, så man hurtigt kunne sætte angreb ind eller op-

bygge forsvar, der hvor der var behov for det. Ligeledes var det vigtigt at have teknologier, så man kunne orientere sig og kommunikere undervejs i slagene. Så man kunne koordinere sine indsatser med egne styrker og havde viden om fjendens placering og bevægelser.

Denne anden strategiforståelse er mere kompleks. Det handler om at frisætte folk, så de kan agere selvstændigt, der hvor de er, og at de selv kan skabe mening ud fra det overblik, de har. At tro på styrken i selvstændige dygtige folk, der selv agerer fremtidsrettet og proaktivt. I denne forståelse er strategi også at kunne koordinere mellem flere selvstændige enheder, der alle agerer strategisk, og samtidig få dem til at indfri de overordnede fælles målsætninger, som er vigtige for organisationen som helhed. Her er det ikke implementering af en forudbestemt plan, det handler om, men mobilisering af en fælles lyst til at agere fremtidsrettet og på den ene side udnytte, at man er en del af en større organisation og på den anden side tage ansvar for, at den større organisation lykkes med sine overordnede målsætninger. Her er strategien mere noget, der opstår undervejs som en kæde af koordinerede selvstændige handlinger, der tilsammen giver overordnet mening. Ud fra denne strategiforståelse er det ikke nok, at Morten har fået overblikket på en kølig alpetop. Han må også hjem og få enheden til at diskutere fremtiden, og hvad de skal gøre mindre af, og hvad de skal gøre mere af. Han må kunne mobilisere dem og få dem til sammen at bruge tiden på at tænke over, hvor de er på vej hen i fælles flok, og hvilke forandringer de selv er parate til at foreslå og gennemføre.

Strategisk ledelse er et vanskeligt tema for mange ledere. Af mange grunde. For de fleste handler det nok om, at det strategiske er mere abstrakt end det operationelle. Strategisk ledelse er ikke sådan lige at proppe på flaske og

lave klare redskaber for. Det er derfor ikke ligeså konkret, jordnært og løsningsorienteret som det operationelle i hverdagens drift. Derfor kan det strategiske virke løst og udflydende. ”Her sidder vi bare og gætter om fremtiden – uden at lave noget”. Det er en meget forståelig reaktion, men på den anden side: en organisation og en leder uden en strategi flyder tilfældigt rundt og kæmper en daglig kamp uden at vide, om hverdagens mange kampe bringer os i den rigtige retning. Derfor må man som leder ind i det strategiske og prioritere tiden til det.

Mange ledere, der af forskellige grunde føler, at de må arbejde mere strategisk, ender i en fælde. Der er så mange ting, de gerne vil forbedre på og arbejde med. De ender derfor i strategien: ”så rider vi hastigt i alle retninger”. Dette er dog ikke en strategi, men et eksempel på en organisation, der lader sig styre af sin omverden og interesser. Strategier handler om at skære ind til det allervigtigste – ikke at opstille lange lister over alt det, der er vigtigt. Igen og igen at spørge sig selv om: hvad er det allervigtigste her? Er dette lige så vigtigt som det andet? Igen kan det være svært for mange ledere (og medarbejdere) at se pointen i dette – det virker som en abstrakt leg om ord. Men det er gennem denne proces, at man får skåret ind til benet og får det allervigtigste frem, så overblikket udkrystalliserer sig. Det er igen vigtigt at prioritere tiden til de strategiske processer og diskussioner.

## Størrelse og bevægelighed

**F**or mange ledere er vækst lig succes. Jo større vi er, jo bedre. Det er ikke forkert. Størrelse er godt for mange ting. Størrelse kan afskrække konkurrenter. Allerede Clausewitz var inde på, at en stor hær er det

bedste forsvar. Størrelse kan give en så stor ressourcemængde, at det gør det lidt nemmere at finde midlerne til investeringer i fremtiden. En stor organisation kan også skabe en professionel administrativ støttestruktur, som alle i organisationen får noget ud af at læne sig op ad.

Men størrelse er ikke uden problemer. Den administrative støtte kan blive bureaukratisk på den dårlige måde og dræbe al udvikling. En stor organisation kan blive tung og handlingslammet. Alting skal indrettes efter fælles foruddefinerede standarder, der gør det vanskeligt selv at agere og tage ansvar decentralt. Man bliver langsommere til at reagere på fremtidens forandringer.

Hermed er vi fremme ved en anden styrke end størrelse, nemlig bevægelighed. At man hurtigt kan agere på forandringer. At man er agil og forandringsparat. Dette er en svær styrke at opbygge som leder. Den er sværere at dokumentere og begrunde end størrelse, som er nem at vise frem: ”Se vi er blevet dobbelt så mange ansatte, det må være bevis på, at vi er blevet dobbelt så gode”. Men bare det var så let. Den dobbelt så store organisation kan vise sig at være svær at få til at lave de nødvendige forandringer, som fremtiden bringer. Der er her, den bevægelige organisation har sit fortrin. Men samtidig er det ikke så nemt at begrunde og dokumentere, at man har opbygget en agil organisation. Vi har nemmere ved at se størrelse end bevægelighed.

Det er altså god ledelse ikke at lade sig forblinde af størrelse og vækst, men også have styr på, om man som organisation kan forandre sig godt nok til at klare fremtidens udfordringer. Morten var begyndt kun at fokusere på, om han kunne få flere ressourcer til at nå sine produktionsmål. Fair nok, men samtidig må en god leder også hele tiden se på, om han kan skabe en forandrings-

parat organisation, der konstant selv arbejder med at se, om den kan skabe produktionen på andre måder, der ikke kræver lige så mange ressourcer.

## Gå forrest – selv om der er koldt på toppen

**V**i kommer ikke uden om det. Ledere må kunne gå forrest. Lederen har ansvaret for at sikre, at organisationen udvikler sig, er sund og robust og kan klare fremtidens udfordringer. Lederen må tage dette på sig. Han eller hun må springe hverdagens rammer og have overskuddet til at tænke fremad. Lederen må have det kølige overblik og en plan parat.

Men der er mange måder at gå forrest på. Lederen skal ikke nødvendigvis vide det hele selv, være autoritær og kun lede på en top-down-agtig måde, hvor man selv beslutter det hele og derefter dikterer det til sine medarbejdere. Det er godt, at Morten har fået et break, hvor overblikket og en plan for fremtiden har udkrystalliseret sig, men det betyder ikke, at nu er planén så på plads, og at den bare skal implementeres, når Morten kommer hjem. Hjemme venter hverdagen og medarbejdere, som stadig står dybt begravet i drift og produktionskrav. Morten skal helt sikkert gå forrest, men forrest på sådan måde, at han hjælper dem med at komme ind i disse tanker. Morten skal tage ansvaret for at lede dem til at gå i gang med de samme tankebaner som Morten om fremtiden. Så de sammen udvikler et overblik og en plan for fremtiden.

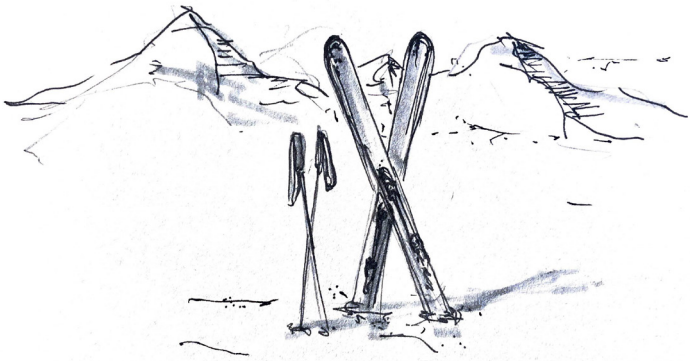
Det at gå forrest betyder også, at man må få et køligt overblik på organisationens situation – og ikke er for

påvirket af den selvforståelse, som er udbredt i organisationen og i hverdagen. Det kølige overblik betyder også at tænke mest på organisationens fremtidige overlevelse og ikke at blive overmandet af følelser. Følelser for medarbejderne, som jo også er kolleger. Følelser omkring hvad der er bedst for ens jobsikkerhed og fremtidige karriere. Eller følelser som resultat af, hvordan man selv bliver behandlet oppefra. At man måske ikke føler sig nok involveret og derfor har svært ved at være strategisk om organisationens fremtid. Sådanne følelser er forståelige, men må ikke overmande lederen. Ansvar for fremtidens overlevelse er der stadig.

Morten ér blevet lidt som en tillidsmand. Det sker nemt. Vi går op og ned af vores medarbejdere. Spiser frokost sammen. Mange ledere var kolleger, før de blev ledere. Vi begynder måske også at have de samme holdninger som medarbejderne for at få deres opbakning og support. Vi synes måske også på denne måde, at vi kan skabe et sammenhold i enheden. Men det er kortsigtet og forfejlet. Vi hjælper ikke vores medarbejdere på denne måde. Vi sætter dem uden for indflydelse i den større organisation. Og vi bruger ikke den fornødne tid på at skabe en forandringsparat organisation, der kan håndtere fremtiden.

Vi må som ledere adskille os fra medarbejderne. Ikke fordi vi er bedre mennesker eller klogere – det er vi ikke – men fordi vi har et ansvar for organisationen som helhed, som den almindelige ansatte ikke har. Vi må rejse os og se ud over hverdagen og driften. Vi må få et overblik, se fremad, være strategiske og opbygge en bevægelig organisation på trods af hverdagens mange krav, og ressourcer der kan synes få. Det er selvfølgelig nemmere sagt end gjort. Der er koldt på toppen, og man kan synes, det er ensomt at sidde med dette ansvar alene. Men det er lederens lod.





# Spørgsmål at tænke over

Det er fint at reflektere over vigtige lederspørgsmål alene som leder, for eksempel på en løbe- eller skitur. Men det er også vigtigt at reflektere over sådanne spørgsmål sammen med andre ledere. I ledernetværk, på kurser eller i egen ledergruppe. I kan jo tage et tema og de dertil knyttede spørgsmål på et ugentligt ledermøde. Få en god diskussion. Høre hvad I hver især tænker om disse temaer. Både for at påvirke hinanden, men også for at lære lidt om hinanden som ledere og mennesker. Det er super vigtigt for enhver ledergruppe, der vil hæve sig lidt over hverdagen og ikke kun snakke om driften



**Første spørgsmål:** *Hvad er det egentlig, jeg vil med mit lederjob? Har jeg et klart overblik over min organisation/afdeling/enhed, og hvad jeg vil med den fremadrettet?*

Evner jeg at løsrive mig fra den operationelle praksis? Har jeg styr på de vigtigste strategiske data? Har jeg fundet en god balancegang mellem indsigt og gode analyser på den ene side og overblik og ikke for megen information på den anden side? Ser jeg klart en overordnet vej videre for organisationen? Har jeg de rette hjælpere i denne proces? Formår de at udfordre mig kritisk-konstruktivt? Har den langsigtede udvikling udkrystalliseret sig for mig?



**Andet spørgsmål:** *Har jeg virkelig styr på mit strategiske lederskab?*

Har jeg en klar forståelse af, hvordan jeg tænker strategi og arbejder strategisk som leder? Er der formuleret en klar strategi for den enhed, som jeg er leder for? Evner jeg

at mobilisere folk rundt om denne strategi? Får jeg koordineret med andre enheders strategiske udviklinger? Prioriteres det strategiske tilstrækkeligt – bruger vi tid nok til, at det ikke bare bliver en rituel øvelse, men noget der supplerer hverdagens operationelle ledelse? Er folk godt nok uddannet til at handle selvstændigt, når udfordringerne i fremtiden kommer?



**Tredje spørgsmål: *Har jeg fundet den rette balance mellem størrelse og bevægelighed?***

Fokuserer jeg for meget på størrelse, ressourcetilgang og det mere kvantitative? Har jeg øje nok for at opbygge en forandringsparat organisation, der selv hele tiden arbejder på at kunne håndtere fremtidens udfordringer? Hvad betyder forandringsparat for mig? Hvordan sikrer jeg, at organisationen er det? Hvordan arbejder jeg som leder for hjælpe organisationen i denne retning?



**Fjerde spørgsmål: *Går jeg forrest i min enhed?***

Tager jeg det fremtidsrettede ansvar på mig og arbejder med at få min enhed til at tænke og agere fremtidsrettet? Oplever jeg det som nemt at gå forrest? Hvordan går jeg forrest? Laver jeg planerne alene eller involverer jeg meget? Hungrer jeg lidt efter mine medarbejderes sympati og støtte? Vil jeg gerne være en del af flokken, eller har jeg det okay med at skulle være den i fællesskabet, der tager på mig at få disse svære spørgsmål rejst? Synes jeg, der er lidt for koldt på toppen? Slider det på mig som menneske? Hvad kan jeg gøre ved det?



KAPITEL III

# MARTS



*Hold da op hvor gik det godt nu! Jesper Juel Andersen kunne mærke farten. Han elskede at køre på mountainbike på disse smalle skovstier. Han var overrasket over sig selv. For en halv time siden ude på en meget lang strækning på landevejen var han hel flad. Der var han gået sukkerkold og havde ingen energi. Men nu var han virkelig tilbage. Han følte, at han kørte stærkt som aldrig før.*

*Pludselig blev han ikke bare indhentet af en anden på mountainbike. Han blev overhalet med så stor fart, at han med det samme opgav at følge med. Den anden kørte nærmest dobbelt så stærkt. Jesper var i chok; hvordan kunne den anden køre fra ham på denne måde, når han selv for få øjeblikke siden følte, at han kørte super godt? Var han ble-*

vet overhalet af et supermenneske? Nej – allerede nu kunne han mærke, at han faktisk slet ikke kørte så stærkt. Det var noget, han havde fået sig selv bildt ind. Fordi han ikke længere kørte ude på den flade og brede landevej, men på den smalle skovsti. Farten føltes anderledes. Han havde også fået en optur, fordi han ikke længere var totalt sukkerkold, men det var faktisk ikke det samme som, at han var på toppen ydelsesmæssigt. For det var han ikke. Det kunne han nemt mærke, da den anden overhalede, og han intet havde at give igen med.

Jespers tanker fløj, mens han kørte videre i skoven. Det var egentlig en tankevækkende oplevelse, på trods af at den anden totalt kørte fra ham. Hvordan den psykologiske oplevelse og faktiske situation kunne være så forskellige. Men det havde han jo også erfaret som leder. Her kunne der også være forskel på oplevelse og realitet. Han huskede en gang, hvor han som ung leder i et mindre nyopstartet privat firma havde oplevet af, at det virkelig ikke gik godt – hverken i hans afdeling eller i firmaet generelt. Alle blev overraskede – ikke mindst ham selv – da årets regnskab endelig var på plads i marts året efter. Det havde været et udmærket år, og hans afdeling havde klaret sig glimrende. Den gang lærte han to ting. For det første at regnskabet er vigtigt. Det giver en mere sober helhedsvurdering af, hvordan det går, end ens egen fornemmelse fra måned til måned. For det andet at vi mennesker ofte er lidt negative og pessimistiske i vores forventninger. Fordi vi forventer og forbereder os på det værste.

Jesper stoppede op i en lille lysning midt i skoven og fandt sin madpakke frem. Det var godt med noget at spise. Mens han spiste, tænkte han videre. Han havde for nylig fået nyt job i det offentlige. Det udfordrede ham. For her var det ikke så vigtigt med bundlinjen, og hvad afdelingens indtjening var. Økonomisk handlede det om at bruge budgettet – og ikke mere – på at nå den aftalte produktion. Dette var faktisk

ikke så udfordrende for ham. Med sine mange år i det private var han vant til at have styr på økonomi og produktion. Ikke at overlade det til fornemmelser og tilfælde. Den fælde han netop var faldet i som ung leder. Han vidste, at man skulle have styringen ordentlig på plads fra måned til måned. Så man vidste, hvor man er. Nej, det svære i det offentlige var ikke dette. Man kunne altid få økonomi og produktion til at hænge sammen. Det svære var at have styr på kvaliteten. Det var jokeren!

Jesper var virkelig i vildrede. Var kvaliteten i hans afdeling egentlig god nok? Det var der meget forskellige meninger om. Hans egne folk syntes, at kvaliteten lige kunne gå an. Brugerne virkede tilfredse, men der var ikke solide data på det. Den overordnede direktion mente, at kvaliteten var alt for god, og at de med disse ressourcer kunne producere meget mere til en okay kvalitet. Hvad var egentlig det rigtige? Alle havde de forskellige opfattelser ud fra deres forskellige erfaringer og perspektiver. Og hvad hjalp det egentlig, at de som organisation synes, at kvaliteten er okay, hvis konkurrenten pludselig kan gøre det dobbelt så godt? Det havde hans mange år i det private lært ham.

Jesper grinede. Han var kommet i tanke om den gamle vittighed: To jægere er ude på jagt. En løve hopper ud af et buskads og overrasker dem så meget, at de begge taber deres gevær. De begynder at løbe. Efter noget tid siger den ene jæger til den anden: "Hvorfor løber vi? Vi kan jo alligevel ikke løbe fra en løve". Den anden svarer: "Nej, men jeg kan godt løbe fra dig!" Jesper pakkede sin mad sammen og cyklede videre.

I denne måned vil vi sætte fokus på et af de allervigtigste og sværeste lederspørgsmål: Hvordan ved vi, om vi gør det godt som ledere? Det er et vigtigt spørgsmål. For hvis vi ikke kan svare nogenlunde entydigt på det, så mister vi

nemt vores ledelsesmæssige selvtillid og løbende pejling. Det er et svært spørgsmål, for hvordan skal vi afgøre det? Som historien med Jesper illustrerer, kan vi nemt narre os selv.

Vi skal se på fire temaer. Regnskab, det at være nøgtern, rationelle ledelsesprocesser og det at være "account-abel". Fire temaer som hænger sammen, og som alle handler om, hvordan vi bedst muligt kan svare på spørgsmålet, om vi gør det godt som ledere.

## Regnskab

Der er mange ledere, der ser lidt ned på regnskaber og det at lave dem. Man ser regnskabet som en ret kedelig bureaukratisk bogholderaktivitet uden megen ledelse i. Det er ærgerligt, for det er blandt andet regnskabet, der kan hjælpe os med at svare på, hvordan det går for en organisation. Regnskabet kan ikke sige alt, men det kan hjælpe os langt hen ad vejen.

Vi kender det alle. Omkostningerne i en stor organisation er ikke nemme at have styr på. En masse personer har sikkert ret til selv at forbruge. De kan have deres egne projektkonti eller lignende. Hvor mange midler bliver der brugt fra uge til uge eller fra måned til måned? Det er ikke nemt at vide. Indtægterne er heller ikke nemme at have styr på. Ja måske kender vi salget og ordrerne, men kender vi det fakturerede beløb? Og ved vi, hvornår kunderne betaler? Og i en stor organisation med mange enheder og kunder kan det være svært at have et overblik over den samlede situation. Og spørgsmålet om, hvorvidt vi tjener penge er jo endnu sværere. Vi skal jo have fordelt alle kapacitetsomkostningerne osv.

Så på samme måde som mountainbikerytteren Jesper kan det være svært at vide, hvordan det egentlig går. Ja, vi kan have vores egen individuelle oplevelse. ”Jeg synes, det går meget godt. Jeg sælger da vist nogenlunde og er ret tilbageholdende med omkostningerne”. Men er dette udtryk for viden? Nej, det er en personlig oplevelse, som kan være farvet af alt muligt psykologisk. Og en oplevelse som nemt kan narre os. Vi kan eksempelvis have haft et år, hvor vi ikke helt holdt omkostningsbudgettet, og hvor vi fik kritik for dette. Som en konsekvens deraf kan vi være disponerede for at holde igen i det følgende år. Enhver udgift, føler vi, er meget stor og faretruende, også selv om den er budgetteret. Det er farligt, for denne tilbageholdende adfærd, hvor man ikke bruger de midler, der skal til, er måske det, der gør, at vi ikke når vores omsætning, og det er jo ikke meningen.

Selv om vi har nogenlunde styr på vores egen enheds indtægter og udgifter, og om der her er et løbende overskud, er det jo heller ikke det samme, som at det går okay. Der kan være en masse centrale administrationsomkostninger, som skal overføres til de forskellige decentrale enheder. Når disse omkostninger indregnes, giver vores enhed måske underskud, eller den indtjener i hvert fald ikke nok.

Disse eksempler for at vise at det er en kompleks sag at finde ud af, hvor godt det går. En kompleks sag med mange niveauer i sig. Mange virksomheder er gået konkurs – ikke fordi de ikke tjente nok penge – men fordi de på et givet tidspunkt manglende likvide midler til at betale deres regninger. Måske bare i en kort periode, fordi de ikke havde lavet et likviditetsbudget, hvor de løbende fulgte indbetalinger og udbetalinger. Og ja, det kan godt være, at det at lave et regnskab virker tungt, tilbageskuende og bogholderstøvet, men det er denne teknik, der gør det



muligt for os at have et helhedsorienteret, kvalificeret og veldokumenteret bud på, hvor godt det går og ikke bare vores subjektive fornemmelse.

Gode ledere negligerer derfor ikke arbejdet med økonomistyring og regnskab, men går ind i det og sikrer sig, at det kan hjælpe med at give retvisende ledelsesinformation, som kan supplere lederens egen fornemmelse. Ikke bare engang om året, men løbende. Skal vi holde lidt igen, eller kan vi bruge lidt mere for at sætte udviklingen i et højere gear? Får vi solgt det, vi skal? Holder produktionen sig til planen? Hvordan ser salget ud ift. sidste år på samme tid? Som mountainbikeren eller løberen ved, så har vi løbende brug for ordentlige mellemtider, så vi ikke kører for hårdt på i starten og dermed ikke har kræfterne til den sidste del af ruten. Vores egen subjektive fornemmelse kan nemt være misvisende. Derfor er det vigtigt også at udvikle en budgetstyring, der hjælper os med at have noget at forholde os til midt på året, hvor det endelige regnskab ligger langt fremme i tiden.

Her er vi fremme ved en vigtig balance for lederen. For på den ene side skal vi altså kaste en del ledelsesmæssige ressourcer ind i en økonomiske budget- og regnskabsstyring. For det vigtigt at denne information er så retvisende som muligt. Ellers kan vi ikke bruge den. Budgettal der er lavet, så vi hele tiden ikke når budgettet, kan f.eks. være ret demotiverende. På den anden side er det klart, at økonomistyringen i sig selv ikke sælger eller producerer noget. Vi skal derfor ikke bruge for mange ressourcer på denne styring. Eller tro at bare vi laver grundige budgetter, så går det hele godt.

Og som i eksemplet med Jesper, så er det i dag ikke nok bare at have styr på det økonomiske. Både i det

offentlige og i det private spiller eksempelvis kvalitet en større og større rolle. Ja, vi kan måske nok lave den rette mængde inden for den økonomi, vi har. Men kan vi lave produktionen af den rigtige kvalitet? Inden for sundhedsvæsenet er det jo for eksempel ikke lige meget, hvilken faglig standard en operation er af. På samme måde inden for den farmaceutiske industri. Medicinen man producerer skal kvalitetsmæssigt være nøje kontrolleret, så man er sikker på, at den lever op til en masse internationale standarder. Så lederen, der skal have ordentlige mellemtider, skal både have ledelsesinformation om produktion, økonomi og kvalitet – og hvordan disse tre størrelser hænger sammen.

## At være nøgtern

Det at føre regnskab og løbende have styr på økonomien er en nøgtern tilgang til spørgsmålet om, hvordan det går. Man kunne også kalde det en rationel, objektiv eller mere neutral tilgang, som står i kontrast til den mere subjektive, følelsesmæssige eller farvede tilgang. Når vi i meget høj grad har brug for den nøgterne tilgang, handler det om, at de fleste ledere har en så stærk vilje og ønske om at lykkes, at vi gennem den subjektive tilgang kan forme vores og andres opfattelse af virkeligheden i en sådan grad, at det begynder at være misvisende.

Den stærke vilje og evnen til at få tingene til at se ud på en bestemt måde skal vi ikke være kedede af. Det er en stor lederkvalitet, at man kan få andre til at se noget bestemt, tro på projekterne og have en tyrkertro på, at tingene nok skal lykkes. Men det er en lederevne, som skal suppleres med en mere nøgtern tilgang, for ellers kan det i sidste ende blive et problem for organisationen.

I nogle organisationer er der f.eks. en tendens til, at man hele tiden skal "hype" succeser. At man på møder – ikke mindst med ens chef – tager nye succeser op. Den seneste store ordre, den seneste eksterne bevilling eller hvad det nu er. Man fremhæver netop de konkurrencer, hvor man vandt over konkurrenterne. Det er i sig selv okay, men hvis det bliver et mønster, at hver gang man er sammen, så skal man fremhæve de seneste succeser og systematisk "glemmer" at fortælle om den kæmpe ordre, man ikke fik, eller den konkurrence man tabte, så er det et stort problem. En sådan organisation kan være på kanten af afgrunden, uden at nogen ved det. Og hvis der endelig er en i organisationen, der har dette på fornemmelsen, så vil mange kræfter forsøge at negligere denne person og hans eller hendes opråb.

Den nøgterne tilgang til tingene skal være modpol til en sådan succes-fokuseret tilgang. Regnskab, budgettering og økonomistyring er meget væsentlige i denne sammenhæng, men den nøgterne tilgang kan indføres i en organisation på mange andre måder. Målstyring er et eksempel på det. Når vi taler om, hvorvidt vi lykkes med den strategiske udvikling, kan vi også gøre det på den mere personlige og subjektive måde, hvor ledere selv svarer på spørgsmålene: Hvor godt går det? Er vi kommet i gang? Og hvor langt er vi kommet? Mange har nok været i en organisation, hvor man ofte fik en sang fra de varme lande: "Det går åh så godt. Vi er rigtig langt. Det er dog ikke helt så nemt. Men vi er der snart". Men ofte med det resultat, at man aldrig kom i mål med de strategiske udviklinger. Man kunne snakke sig ud af manglende resultater. Og strategiske udviklinger er svære at prioritere i hverdagen. Er det derfor en fordel, hvis en leder kan snakke sig ud af manglende strategiske resultater? Nej, absolut ikke. Det hjælper ikke lederen og er et stort problem for organisationen.

Konkrete metoder til at arbejde med målstyring som balanced scorecard eller at udvikle key performance indicators er netop gode, fordi de her giver en mere nøgtern tilgang til tingene. Hvor langt er vi? Hvis projektet nu er 33% færdigt, er det så godt? Det afhænger jo blandt andet af, om man på de to sidste møder også har afrapporteret, at det er 33% færdigt. Den nøgterne tilgang gør det nemmere at fange potentielle problemer tidligt. Med den subjektive og farvede tilgang kan mange garvede ledere tale sig ud af alt – hvad der ikke altid er i deres egen langsigtede interesse – og slet ikke i organisationens interesse.

Samme tankegang gør evaluering og benchmarking til fornuftige ledelsesmæssige redskaber. Her udsættes vi også for andres nøgterne tilgang: ”Ja, det kan godt være, at vi selv internt i organisationen synes sådan og sådan, men hvordan vil eksterne se på det? Eller hvor godt klarer vi os i forhold til omverdenen?”. Det er jo ikke altid nok, at vi lever op til vores egne mål, hvis vi ikke klarer os lige så godt som konkurrenterne. Som Jespers historie med de to jægere og løven. Så det at benchmarke sig selv mod andre kan være en god nøgtern ting at gøre.

## Rationelle ledelsesprocesser

Den nøgterne tilgang er også vigtig for at modvirke en overpolitisk ledelse. Alle organisationer skal have politiske processer, hvor man sammen finder frem til de fælles mål med udgangspunkt i, at vi hver især er forskellige og har forskellige individuelle mål. I disse diskussioner er det vigtigt, at man kan være uenige og kan

have forskellige synspunkter og perspektiver på tingene. Se på eksemplet med Jesper. Hans enhed og direktionen er ikke enige. Hans enhed mener, at kvaliteten lige kan gå an med den nuværende produktion. Direktionen mener, at der kan produceres mere til en rimelig kvalitet, uden flere ressourcer. Det er i udgangspunktet helt i orden at have disse forskellige perspektiver. Men det er samtidig vigtigt, at disse processer ikke leder til en overpolitisk adfærd, hvor man modarbejder hinanden, danner koalitioner, misinformerer hinanden osv. Denne adfærd er ikke i organisationens interesse.

Den nøgterne tilgang, hvor diskussionerne tager udgangspunkt i så objektive tal som muligt, er med til at give så rationelle processer og diskussioner som muligt. Hvis en ledelse sammen løbende ser på tal for produktionen her og nu, den økonomiske situation, kvaliteten af ydelserne og for status på den strategiske udvikling, så vil man kunne modvirke mange overpolitiske diskussioner, hvor forskellige dele af ledelsen modarbejder hinanden og kæmper om magten og organisationens ressourcer på en måde, der ikke er i organisationens interesse. Man skal have åbne og transparente diskussioner af, hvordan det både går i de enkelte enheder og i organisationen som helhed. For at modvirke suboptimering skal man også løbende kunne flytte ressourcer rundt mellem enhederne, hvis der er behov for det. Det er virkelig tegn på god ledelse, hvis man formår dette, da man her tydeligt handler i organisationens samlede interesse.

I denne situation er det også tydeligt, at man ikke må se budgetter og strategiske mål som hugget i granit. Holdningen ”nu har jeg fået mit budget og mine produktionsmål, så skal I ikke ændre det i perioden” går ikke. Den nøgterne tilgang skal ikke resultere i tal, som så kan bruges politisk i organisationen til at holde noget fast,

der ikke skal holdes fast, hvis f.eks. situationen har ændret sig en del, siden disse tal blev opstillet. Selvfølgelig skal budgetter og mål heller ikke være helt flydende og konstant laves om; det ville heller ikke give en god situation, men skabe usikkerhed og uro. Det rationelle er, at tallene danner et nøgternt udgangspunkt for en ledelsesmæssig diskussion, der kan lave om på tallene og de fordelinger af ressourcer og mål, som man hidtil har haft.

Er denne rationelle tilgang kun i organisations interesse? Nej, jeg vil også mene, at denne tilgang er i den enkelte leders individuelle og personlige interesse. Ja, måske kan det synes hårdt, at ansvaret bliver skåret ud i præcise tal, og at ansvaret bliver klart placeret. Den nøgterne tilgang kan også gøre det vanskeligt at tale sig ud af problemer. Men hvis ledelsesprocesserne foregår ordentligt, så har man selv som leder været ordentligt involveret i at udvikle målene. Man har f.eks. selv været med til at diskutere, om mål og ressourcer for ens egen enhed er rimelige og hænger sammen. Og hvis der sker ændringer, som man ikke har kunne forudse, og dette gør det umuligt at nå sine måltal, så vil den rationelle tilgang gøre, at man får ordentlige snakke om dette, og måske enten får flere ressourcer eller sat sine mål ned.

Denne ordentlighed i grundlaget for ens lederansvar for at levere er i den enkelte leders egen interesse. Vi ved, hvad vi skal og kender forventningerne. Vi kan prioritere og fokusere. Og alternativet er skidt. En organisation, hvor overpolitiske spil eller dårlige ledelsesprocesser kan give mig mål, som jeg i udgangspunktet ikke selv tror på, at jeg kan nå. Mål som jeg derfor straks begynder at agere politisk ift. for at undgå, at de tages alt for alvorligt. Ofte med den konsekvens at det så bliver rigtig svært at prioritere og fokusere organisationens ressourcer. Vi kæmper alle i alle retninger med at nå

uklare forventninger. Det værste ved en sådan organisation er som regel, at den bruger mange kræfter på "abekastning". Hvem har skylden, hvis noget går rigtig galt på en sådan måde, at det ikke længere kan skjules for omverdenen? Hvem skal have aben? Uden klare tal og transparente og rationelle ledelsesprocesser kan denne kamp om at placere ansvaret udvikle sig til et helt ødelæggende niveau for både organisation og enkeltlederen. Man er så ude i en politisk kamp mod ens lederkolleger.

## Accountability

På den ene side kan man sige, at alle organisationer i den sidste ende står til regnskab. Enten overlever de, eller også dør de. På denne måde kommer enhver organisation til at stå til regnskab for, hvor godt man gør det og har gjort det. Regningen kommer, vær sikker på dét. På den anden side er dette en sandhed med modifikationer. En organisation kan have en rig ejer, som af forskellige grunde kan poste penge ind i en organisation, der faktisk ikke er konkurrencedygtig. Det kan handle om, at det er en offentlig organisation, hvor staten holder fast i, at denne organisation skal opretholdes på trods af, at man ikke gør det lige så godt som tilsvarende udenlandske. Eller det kan være en privat organisation, hvor den rige ejer måske har sentimentale følelser for netop denne organisation, og derfor er villig til at leve med et løbende underskud, som følger af, at man ikke er konkurrencedygtig.

Denne problematik handler også om kommunikationen mellem organisationen, ejerne og omverdenen. For det er en kompleks sag at finde ud, om en organisation

klarer sig godt i konkurrencen. Organisationens ledere kan præsentere de løbende resultater på mange måder – nogle mere korrekte end andre – og kan på denne måde nedtone eller skjule dårlige resultater. Dette handler ikke kun om kriminelle tilfælde som Stein Bagger eller Nordisk Fjer. Enhver ledelse har og skal have et spillerum i, hvordan man præsenterer resultaterne.

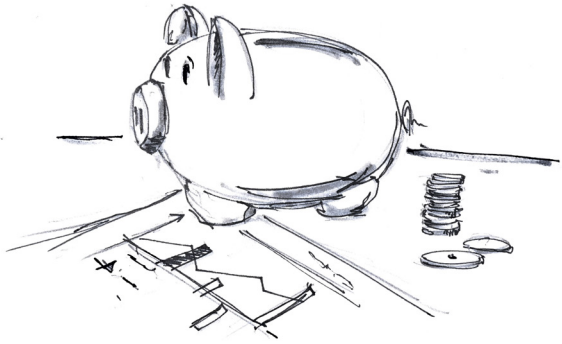
Men netop fordi det ikke er en simpel ting at sige og af-rapportere, hvordan det går i en organisation, er det vigtigt med generelle standarder for det. Igen giver det en bund af objektivitet. Generelle regnskabs- revisions-praksisser skal netop ses på denne måde. Det sikrer en fælles standard for "accountability", at vi står til regnskab på en rimelig gennemskelig måde, der giver et forholdsvist retvisende grundlag. Mange ledere kan godt irriteres over nationale standarder for denne form for afrapportering, og selvfølgelig kan man diskutere omfanget og formen. Men grundlæggende er det vigtigt med sådanne standarder, da alle således bliver behandlet på en fælles og fair måde.

Det handler ikke kun om det økonomiske regnskab, men i stigende grad om standarder for en række forhold. Hvordan vi behandler miljøet, IT-sikkerhed, personaleforhold osv. Flere og flere forhold bliver reguleret for at sikre en fair konkurrence. Vi ville jo alle synes, at det er en unfair konkurrence, hvis vi bliver overhalet af en organisation, der miljømæssigt sviner i en sådan grad, at vi ikke selv kan forsvare at producere på denne måde. Det er derfor ikke kun i almenvellets interesse at have sådan regler og krav. Det er også i den enkelte leders interesse. Det er ikke fantastisk at blive fyret af bestyrelsen, fordi man taber markedsandele til en konkurrent, der ikke handler på en fair, rimelig og ansvarlig måde.



På denne måde kan vi også sige, at en leder ikke bare står til regnskab over for markedet og ejerne. Man står til regnskab over for en bredere offentlighed, ja endda de kommende generationer. Det er en vigtig dimension for den ansvarlige leder at tage dette på sig. Den gode leder vil således ikke bare nødtvunget acceptere, at man skal stå til regnskab ift. en række nationale og internationale standarder, krav og regler. Den gode leder vil proaktivt deltage i diskussionerne af disse i det omfang, det giver mening. Det kan handle om det organisationsinterne arbejde, og det kan handle om det eksterne arbejde på nationalt eller internationalt niveau. Som den konkurrenceorienterede cykelrytter, der har behov for at vide, om hans medicin er med på listen over doping, men også har behov for at påvirke og diskutere, hvad der står på den liste. Så han i den sidste ende kan se sig selv i øjnene og på en retfærdig måde kan forholde sig til, hvor godt han gør det. Og vide at han ikke bliver overhalet af en dopet rytter.







## Spørgsmål at tænke over



Netop dette kapitels emner er vigtige at diskutere med andre ledere i egen organisation eller fra andre. Hvis man gerne vil være en del af en ledelsesprofession, er det vigtigt at forholde sig til disse emner. Hvad kan man forvente af en professionel leder angående rationalitet og det at stå til regnskab? Og hvordan vil man indgå i ledergruppens processer uden at ende i magtkamp og overpolitiske processer? Men inden man indgår i disse fælles diskussioner, er det en god ide også at forholde sig til de nedestående spørgsmål som individ. Hvor er dine personlige grænser? Hvad forstår du ved det at være en ansvarlig leder, der gerne vil stå nøgternt til regnskab? Tænk over det og brug gerne eksempler fra din egen lederhverdag. Måske på en mountainbiketour som Jesper – men pas på ikke at gå sukkerkold!

**Første spørgsmål: Ved jeg løbende, hvordan det går i min enhed?**

Har jeg solid og robust ledelsesinformation, som løbende giver mig det overblik, jeg behøver? Prioriterer jeg arbejdet med regnskaber, budgetter og økonomistyring nok? Er disse systemer lavet godt nok til, at de giver retvisende og meningsfuld information? Hvis de ikke gør, hvorfor så ikke? Er det delvist overladt din egen og andres subjektive fornemmelser? Kan jeg være på kanten til store problemer uden at vide det? Hvad kan jeg gøre ved det? Har jeg også styr på kvaliteten af vores ydelser? Og om den fremtidige kvalitet kan klare sig i den eksterne konkurrence?



**Andet spørgsmål: Er jeg nøgtern nok, når jeg evaluerer min egen ledelsesmæssige performance?**

Hvordan er den ledelsesmæssige kultur i vores organisation på dette punkt? Evaluerer vi performance overhovedet? Gør vi det nøgternt? Eller er det meget den personlige og subjektive tilgang, vi bruger? Hvilke systemer hjælper os til at gøre det nøgternt? Fungerer de på denne måde? Bliver de brugt ordentligt? Ser vi at det er i vores egen og organisationens interesse at blive udsat for en nøgtern evaluering?



**Tredje spørgsmål: Foregår ledelsesprocesserne i din organisation på en rationel måde?**

Danner objektive tal lavet på en nøgtern måde udgangspunkt for ledelsesdiskussioner? Er der tal for både produktion her og nu, økonomien, kvaliteten, og hvordan det går med den strategiske udvikling? Formår vi som

ledelse at diskutere disse tal for både vores forskellige enheder og for organisationen som helhed? Formår vi at flytte ressourcer rundt i organisationen undervejs i budget- og målperioden? Hvad kan jeg gøre for at trække de fælles processer i en endnu mere rationel retning?



**Fjerde spørgsmål: *Hvordan står jeg som leder til regnskab?***

Har jeg egentlig tænkt over, hvad jeg mener, at jeg står til regnskab over for? Står jeg kun til ansvar over for min nærmeste chef ift. produktion og økonomi? Er det medarbejdernes tilfredshed, som jeg føler mig ansvarlig for? Eller føler jeg et større og bredere ansvar? Står jeg til ansvar overfor fremtidens generationer – eller er det for abstrakt? Hvad gør jeg for eksternt at kommunikere om, hvad jeg vil stå til regnskab for? Synes jeg, at konkurrencen, jeg som leder udsættes for, er fair? Hvad kan jeg gøre for at påvirke de generelle regler for en fair konkurrence? Bruger jeg nok tid på dette?





KAPITEL IV

# APRIL



*Jette Nielsen trillede om kap med lærkerne. Hun elskede virkelig disse gåture ud over forårets marker. Det gav hende en utrolig følelse af frihed, virkelyst og at livet var fyldt med muligheder. Vinteren med mørke og kulde var slut. I stedet begyndte livet at spire alle steder. Jette kunne føle det indeni. Det var også godt for hendes professionelle virke. Hun havde brug for nye ideer. Hendes afdeling kørte sådan set okay i øjeblikket. Men Jette fornemmede, at de i fremtiden ville få problemer, hvis de ikke begyndte at gøre nogle ting helt anderledes. Internationalt skete der meget inden for hendes felt. Derfor var det vigtigt for hende med nye tanker om, hvordan deres arbejde kunne gøres på andre måder i fremtiden. Der var i længden intet alternativ til udvikling – selv om det ikke var nødvendigt lige her og nu. Det var hun overbevist om.*

*Men hvilke udviklinger skulle de begynde på? Hvilke projekter skulle de sætte i værk? Det var nogle af disse spørgsmål, som Jette vendte med sig selv på sin gåtur. Hov – var det en landmand, der allerede var ude at så? Var det vårhvede eller havre? Turde han godt så allerede nu? Frost-en kunne jo vende tilbage. Men på den anden side ville det jo altid være svært at finde det rigtige tidspunkt at så på. Jette tænkte over, at hun havde det på samme måde. Hvis hun gik for sent i gang med udviklingsprojekter, kunne hun komme bagefter. Hvis hun gik for tidligt i gang, så kunne de kaste sig over det forkerte. Der var stor risiko ved det. Bare udvikling opførte sig på samme måde som den daglige produktion, hvor man kommer langt med nøgtern styring. Men det gør udvikling ikke. Det er lige før, at den kræver, at man skal kunne spå.*

*Jette vidste også, at det ville blive svært at få afdelingen med på udviklingstankerne. Hverdagens drift fylder bare meget – og skal fylde meget. Hun prædikede jo også selv hele tiden, at det var vigtigt med kvalitet i hverdagens arbejde. Mange ville hellere bruge ressourcerne til at lave gode daglige resultater end til usikre udviklingsprojekter. Der har landmanden det lidt nemmere. Han ved, at han skal tage noget korn fra for at så det – ellers er der intet korn til dyrene om et halvt års tid. Hans problem er mere, hvor meget korn han skal bruge til såningen.*

*ÅH! Det var bare så godt med disse gåture. Tankerne fløj let med vinden i kinderne. Jette begyndte at grine, når hun kom til at tænke på sin kollega, Jens Hansen. Han ville helt sikkert være med på at prioritere udvikling. Han ville også gerne være projektleder. Ingen tvivl om det. Men han havde så sikkert som amen i kirken også sine egne stærke ideer. Her ville Jette både få støtte og nogle udfordringer. Hun kendte sine lus på gangen. Det skulle nok blive et sjovt forår.*



Foråret er helt sikkert kommet. Med foråret melder tankerne om fremtidens vækst sig. Tanker om hvad vi skal leve af i fremtiden, og hvordan vi kan formere og udvikle os. Tanker som er meget anderledes end hverdagens drift. Det stiller nye udfordringer til lederen. Både af meget strategisk karakter og meget personlig karakter. Hvad kræves der af strategisk udvikling, og hvad kræver det af mig? Fire ret forskellige temaer, som alligevel er ret forbundne, skal tages op. Investering, mod, selvledelse og porteføljeledelse. Det er super vigtige ledelsestemaer for den leder, som skal tænke over fremtidens udvikling – og det skal vi alle.

## Investering

**F**remtiden vil kræve nyt af os. Det er sikkert og vist. Men hvad fremtiden vil kræve, det ved vi ikke. Hvis vi venter med at udvikle os til fremtidens krav står ved hoveddøren, så er det ofte for sent. Vi skal handle på forhånd. At agere på forhånd handler om at investere. At bruge ressourcer på udviklingsprojekter i stedet for at bruge på dem dagens produktion. Hvilket betyder mindre produktion, dårligere kvalitet eller et ringere resultat på bundlinjen her og nu. Men man accepterer dette, fordi man tror på, at det vil øge fremtidens produktion, kvalitet eller resultat.

Men som Jette funderer over, er det ikke nemt at få en organisation med på en investeringstankegang. Der er mange forhold i en organisation, der naturligt trækker i den forkerte retning. For det første er det svært at prioritere udvikling i en travl driftshverdag. Udvikling forekommer mere "nice to have" end driften. Det virker forkert, at folk sidder og holder ud-

viklingsprojekt-møder, mens de resterende kolleger kæmper en indædt kamp for at nå produktionskravene samtidig. Det kan godt være, at udvikling er vigtig, men den haster ikke fra dag til dag. Om vi holder udviklingsmøde i dag eller morgen eller næste uge er ikke så vigtigt. Derfor kan udviklingen nemt blive nedprioriteret i en travl hverdag.

Netop derfor kræver udvikling god ledelse. For hvis man ikke får udviklet, bliver man ved med at få en travl hverdag, hvor det er svært at nå det hele. Måske er en konstant travlhed og en kamp om at få produktion, kvalitet og ressourcer til at hænge sammen tegn på manglende udviklingsinvesteringer tidligere? Et irriterende spørgsmål, men ikke helt forkert. Den gode leder vil således vide, at uanset hvor travlt vi har det, og uanset hvor mærkeligt det kan synes, så skal vi ofte udvikle os ud af sådanne situationer. Hvis vi ledelsesmæssigt kaster os over brandslukning hver dag, så laver vi symptombehandling. Vi får ikke gjort noget ved selve årsagen til problemet. Det kræver udvikling.

En anden grund til, at det er vanskeligt at investere i udvikling, er mange folks stærke behov for at præstere. Det kan måske lyde underligt, men skyldes at behovet for præstation ofte er meget kortsigtet. Folk vil gerne præstere her og nu. De vil se resultater her og nu. De vil gerne have overskud på bundlinjen i år. Behovet for præstation kan være så kortsigtet, at selv det at tage til et møde eller seminar om fremtidens udvikling kan virke som bureaukratisk tidsspilde. Den gode leder ved dette - ved at det er hendes opgave at få folk til at tænke mere langsigtet. Få dem til også at fokusere på den langsigtede præstation. For det er dette fokus, som vil få investeringerne i fremtiden til at give mening for meget præstationsorienterede folk. Den gode leder

har også selverkendelse nok til at vide, at behovet for præstation kan være meget stærkt ved lederen selv, og at man derfor skal være opmærksom på den kortsigtede tendens hos sig selv.

En tredje grund til at udvikling er vanskelig, er at udvikling følger en helt anden logik end driften. En logik som kan skræmme mange ledere, for der er sjældent klare og entydige svar. Driftens logik handler om at få produktionen til at køre inden for de kendte rammer. Budgetter skal holdes. Omkostninger skal minimeres. Produktionen skal leanes og effektiviseres, hvis det er nødvendigt. Udviklingens logik er anderledes. Her handler det om, hvorvidt man har investeret nok. Det handler om innovation. Arbejde anderledes og smartere. Det handler om at udvide de kendte rammer. Skabe ny viden. Men hvor den daglige produktion kan planlægges, der er vidensproduktion anderledes. Man ved ikke, om det er muligt at udvikle en ny viden, og hvor meget det vil kræve. Derfor er udviklingens logik anderledes end driftens. Udviklingen kan ikke planlægges på samme måde. Der er større usikkerhed. For eksempel om hvor mange ressourcer der vil kræves i fremtiden for at udvikle noget nyt.

For ledere som Jette betyder det, at man heller ikke ved, hvilken udvikling man skal investere i. Man ved kun, at uden investeringer går det galt. Det er selvfølgelig irriterende, provokerende og ubehageligt for mange ledere, der gerne vil have mere sikkerhed, før de handler. Men man kan også se det som Jette. Hun ser det som et spændende og udfordrende vilkår ved det at være leder. Måske ville hun sige, at det først er her, at man virkelig leder. Hverdagens drift handler mere om administration (management). Med udvikling handler det derimod om, at man virkelig leder (lead) organisationen ind i frem-

tiden. Det er netop på grund af den store usikkerhed, at organisationen har brug for gode ledere, der tør lede udviklingen ind i et fremmed og ubeskrevet land.

## Mod

**M**od er en meget vigtig lederegenskab i det hele taget. God ledelse kræver mod. Mod til at kende sig selv og at arbejde med sig selv. Mod til at håndtere svære kolleger. Mod til ikke bare at gøre det naturlige og forventelige. Så mod og god ledelse hænger tæt sammen. Men specielt ledelse ind i en uklar og usikker fremtid, prioritering af udvikling og viljen til investering kræver mod.

Den udviklende leder skal have modet til at arbejde mere intuitivt – at tage beslutningerne på sig. Alt kan ikke begrundes gennem kalkuler og facts. Man må på en anden måde stå på mål for det, man vælger at gøre. Man står over for et reelt valg. Man må turde vælge – selv om det kan vise sig, at man valgte forkert. Man må også have nerverne til at tage ressourcer ud af produktionen her og nu, selv om den er presset til bristepunktet. I den sidste ende må man have modet og selvtilliden til at tro på, at man ledelsesmæssigt kan få folk til at følge med ind i en usikker fremtid. At man kan få dem til opgive deres naturlige og måske kortsigtede tilgang, fordi man leder dem godt nok. Det kræver mod.

Der er efter min erfaring mange kilder til mod. Det kan være lyst til det grænseoverskridende – det at gå ny veje. Det kan være en stor moralsk forpligtelse til at tage ansvar, når det virkelig bliver svært, og der er brug for det. Det kan også handle om en stærk intuitiv fornemmelse

af, hvordan fremtiden bliver, og hvilken udviklingsmæssig vej vi så skal arbejde på. Mod kommer fra nogle dybt personlige overbevisninger og refleksioner, som er meget personlige og forskellige. Man kan som Jette finde modet ved at følge sin personlige overbevisning: at der ikke er noget alternativ – uden udvikling går det galt i fremtiden. Vi må som landmanden turde investere i fremtiden – på trods af tabet i nutiden og uden sikkerhed for fremtidens vækst.

Mod er svært at destillere og proppe på flaske. Det viser sig i situationen, om man kan mobilisere det. Det er dog ikke det samme som, at man ikke kan forberede sig. Det kan man. Man kan på mange måder sætte sig op til at være modig. Man kan uddanne sig, så man ved det, der er at vide om udviklingen, fremtiden og den internationale situation. Man kan arbejde med sig selv, så man kender styrker og svagheder og ved, hvor man kan hente styrke fra. Noget af det allerbedste er dog at forberede sig ved ikke at være alene. Man kan nemt miste modet, hvis man er helt alene. Ledergrupper, ledernetværk og mentorer kan derfor hjælpe lederen med at finde modet til de svære udviklinger. Dog kan grupper også have den anden effekt: at man kollektivt mister modet. At gruppen overbeviser sig selv om, at udvikling alligevel ikke er nødvendig, at vi må vide mere – hente flere data, eller at vi kan vente lidt. Der er utallige undskyldninger. At være en del af en gruppe fjerner således ikke det individuelle ansvar. Man skal også have modet til at gå imod gruppen.

Noget af det, som kræver allermest mod hos udviklingslederen, er at turde slippe udviklingen løs. Udvikling er svær at kontrollere, planlægge og styre, så man med stor sikkerhed får det nødvendige og ønskede resultat. Det handler mere om at sætte udviklingen i gang og give den plads, og så se hvad der kommer ud af det.

Lederen må derfor give bolden op og tro på, at de mest udviklingsorienterede medarbejderne nok skal gribe den. Det kræver modet til at vise tillid. Det er risikabelt – der kan vise sig, at intet nyttigt kommer ud af det. Men der er intet alternativ til at give plads til de bedste medarbejdere.

## Selvledelse

Der er mange, der i dag taler om selvledelse. Det er fint. For selvledelse er vigtig i en organisation, der gerne vil investere i udvikling. Når man vil udvikle, må man i den sidste ende overlade mange beslutninger til de medarbejdere, der er gode til at tænke nyt og udfordre det eksisterende. De må have store frihedsgrader. Og disse medarbejdere må kunne lede sig selv, da det er svært at lede dem på afstand uden at dræbe udviklingen.

Men hvis den megen snak om selvledelse er udtryk for fravær af ledelse, så er det ikke godt. Selvledede medarbejdere kræver rigtig gode ledere, der kan lave en masse ledelse. Selvledelse er ikke lig med laissez faire-ledelse, hvor man som leder ikke behøver at lede. Man skal "bare" lede selvledede medarbejdere. "Bare" er i citationstegn for det er ledelsesmæssigt udfordrende og ikke en spøg at lede selvledede medarbejdere. Tænk på Jette. Hun havde Jens Hansen. Han ville gerne fylde i udviklingen men havde også en masse ideer selv. Han er sikkert noget af en primadonna. Kan han lede sig selv og lave en masse god udvikling, som organisationen kan bruge i fremtiden? Ja – det kan han sikkert godt – hvis Jette leder ham rigtigt.

Det første Jette og andre ledere af selvledede skal indstille sig på, er at de skal til at bedrive anden-ordens-ledelse.

De skal lede folk, der leder sig selv (første-ordens-niveauet). Og de skal gøre det på en sådan måde, at første-ordens-niveauet ikke bliver ødelagt eller umuliggjort. Man kan ikke lave beslutningerne selv eller lave for snærende rammer. Man må give plads til frihedsgrader og autonomi. Samtidig skal der ledes, så resultatet af det selvledede arbejde bliver noget, som organisationen kan bruge. Man skal faktisk lede så godt og overbevisende, at de selvledede medarbejdere frivilligt bliver påvirket af lederen og hendes ledelse. At de så at sige tager denne anden-ordens-ledelse på sig og lader den påvirke beslutningerne på deres første-ordens-niveau. Det kræver virkelig god ledelse, og ledere der har tiltro til dem selv. De skal have modet til at tro på, at de leder så godt, at medarbejderne af sig selv frivilligt følger dem.

Det næste en leder skal gøre, når han eller hun skal lede selvledede medarbejdere, er at indse at man skal lede medarbejdere, der typisk ikke ser behovet for ledelse, men som samtidig har et stort behov for at blive ledt. De ser ikke behovet for ledelse, da de gerne vil og kan en masse selv. Det er nok derfor, at primadonnaledelse har en klang af modvillighed over sig. Ledelse er tit noget, der forstyrrer eller blander sig i forhold, de selv mener, de bør have autonomi til selv at beslutte omkring. Der kan også være en kulturel eller ideologisk aversion imod ledelse. De lærer måske nærmest på deres studie at være mistroiske over for ledere. Samtidig har de et stort behov for ledelse, da de ikke altid af sig selv er gode til at samarbejde, være langsigtede og huske at koordinere med den øvrige organisation.

Hvordan kan man som leder forberede sig på denne ledelsesform? Man kan sende sig selv på lytte-kursus. Nu findes et sådant kursus nok ikke. Men det burde det. For det er super vigtigt at kunne lytte, hvis man

skal lede selvledede medarbejdere. Man skal lytte for at forstå deres motivationer, styrker, svagheder og behov. Det er svært at lede selvledede medarbejdere ordentligt, hvis man ikke forstår dem. Det er også vigtigt at kunne lytte for at kunne svare på deres irriterende spørgsmål: "What is in it for me?". Det er irriterende, fordi det virker så egoistisk og selvoptaget. Men det er alligevel et fair spørgsmål, da de jo egentlig bare spørger om, hvad de får ud af at indgå i en større organisatorisk sammenhæng. Hvorfor de egentlig skal se noget positivt i at blive ledt. Og for at svare på dette spørgsmål må man kende dem godt og vide, hvad deres behov og drømme handler om. Hvad vil de gerne opnå? Hvad sætter de deres stærke vilje ind på?

En sidste ting som er vigtig, når man leder selvledede folk, er at forberede dem på at være selvledende. Hvis medarbejderne skal tage en masse beslutninger selv og have autonomi, skal de have de nødvendige kompetencer til dette. Det er f.eks. vigtigt, at de lærer tidshåndtering. Ellers kan de nemt prioritere alt det, der haster, og aldrig få tiden til den livsvigtige udvikling der bare ikke haster. Det er også vigtigt, at medarbejderne lærer projektledelse og at holde deadlines, så deres mere selvstændige projekter kører ordentligt. Et sidste eksempel på en kompetence, det er vigtigt de lærer, er konflikthåndtering. En række medarbejdere, der selvstændigt skal udvikle sammen, kommer nemt i konfliktfyldte situationer, og de skal vide, hvordan de selv håndterer sådanne.

## Porteføljeledelse

**N**år man skal sætte udviklingen fri og give plads til selvledede medarbejdere, der selvstændigt arbejder med deres udviklingsprojekter, er lederens væsentligste



ledelsesredskab (på anden-ordens-niveauet) porteføljeledelse. Porteføljeledelse handler om at styre og overskue den samlede mængde – portefølje – af udviklingsprojekter. Porteføljeledelse er også det redskab eller den tankegang, der kan hjælpe Jette med hendes overvejelser over hvilke projekter, det ville være godt at få sat i gang.

Porteføljeledelse er ikke lige så kendt som projektledelse, og det er ærgerligt. Hvor *projektledelse* handler om at lave tingene rigtigt – færdigt til tiden og inden for budgettet osv. – handler *porteføljeledelse* derimod om at lave de rigtige ting – hvilke projekter har vi brug for, og hvad skal vi investere i? Hvad er vigtigst – kan man retorisk spørge om. For hvad hjælper det, at man er færdige til tiden, hvis det er et forkert eller ligegyldigt projekt, man har lavet? Grunden til at porteføljeledelse ikke er så udbredt, selvom det er vigtigere, er nok, at mange organisationer ser deres portefølje som naturlig eller oplagt – den kan ikke være anderledes. Vi har den portefølje af projekter, vi nu engang har.

Men det er sjældent rigtigt. Gode udviklingsledere kan påvirke porteføljen, hvis de vil. Men det er ikke nemt. Det kræver en del ledelsesarbejde. For det første er det vigtigt, at en leder som Jette investerer tid til dialog med en udviklingsorienteret medarbejder som Jens Hansen. Så hun forstår hans ideer, potentialer og behov, men også så han forstår hendes og organisationens behov. Jens Hansen er sikkert den, der ved mest om det faglige i projekterne. Det bør Jette på den ene side ikke blande sig for meget i – der skal være plads til selvledelse. På den anden side er Jette den, der ved mest om organisationens samlede fremtidige udviklingsbehov og den økonomiske situation. Det bør Jens respektere. Sammen skal de diskutere udviklingsporteføljen og dens sammensætning og forandring. Hvilke projekter har vi brug for at starte?

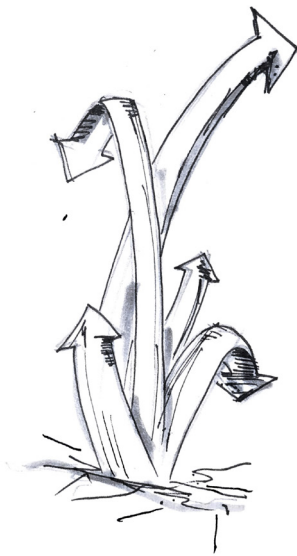
Hvilke projekter er det realistisk, vi kan gennemføre og få kvalitet i? Er der projekter, som ikke længere fungerer og skal afsluttes? Skal ressourcer flyttes fra et projekt til et andet? Spørgsmål af denne type skal de sammen have gode og begrundende svar på.

For det andet er det vigtigt at udvikle metrikker for at vurdere projekter i porteføljen. Ellers kan vi nemt sidde og gætte med udgangspunkt i vores individuelle følelser. Jeg synes som projektleder, at mine egne projekter er de bedste. Denne tilgang og holdning vil ikke bringe os langt og vil ikke gøre dialogen om porteføljen nem. En metrik er en bestemt vurderingsmetode. Hvordan vurderer vi f.eks. risikoen af et projekt eller den samlede risiko af porteføljen? Hvordan vurderer vi den fremtidige værdi af et udviklingsprojekt? Vi må udvikle metoder, der giver os et rimeligt solidt bud på dette. Samtidig er det selvfølgelig fremtiden, det handler om. Det kan vise sig at gå anderledes. Men uden fornuftige og solide vurderingsmetoder af sådanne forhold er arbejdet med den fremtidige portefølje vanskeligt og mest udtryk for personlige vurderinger, der nemt lader sig påvirke af følelser på den dårlige måde.

Lad os som det sidste dvæle lidt ved det med risiko. Noget af det allersværeste ved investeringer, udvikling og porteføljeledelse er at nå frem til det rette niveau af risiko. På den ene side skal vi ikke være bange for risikable investeringer. Tværtimod handler det måske om at finde modet til dette – som landmanden der sår tidligt, lige når frosten er gået af jorden. For de risikable investeringer kan nemt vise sig at være dem, der giver det allerbedste værdimæssige afkast. Og der er mange forhold i en organisation, der vil prøve at minimere de risikable projekter. Den store usikkerhed ved sådanne projekter kan nemt gøre, at organisationen og dens ledere

ikke er trygge ved netop sådanne projekter. At de har svært ved at prioritere ressourcer til dem. Så modet til risikable investeringer er ledelsesmæssigt vigtigt. På den anden side hjælper det jo ikke at have så mange risikable projekter, at man aldrig gennemfører nogle. At et projekt er risikabelt er jo ikke det samme, som at det er godt og vil give god fremtidig værdi med sikkerhed - tværtimod. Så det handler om at balancere risikoen. Måske skal vi have et stort projekt med en del risiko og en del mindre projekter med mindre risici. Så porteføljen som helhed er i balance. Så også på dette punkt handler god ledelse om at finde den gode balance og gyldne midte.





# Spørgsmål at tænke over



Refleksioner om god ledelse af driften er ikke nemme, men de kommer som regel af sig selv. For driftens behov skal nok presse sig på. Anderledes er det med udviklinger og investeringer. De kommer sjældent af sig selv. Lederen må her proaktiv tage tid til dem. Jettes gå-ture om foråret ”does the trick” for hende. Andre ledere har andre metoder. Det vigtige er at finde tiden til at prioritere udviklingen.

Derfor er det ikke dumt at sætte tid af i kalenderen til sådanne refleksioner. Så man som leder er sikker på at få tænkt over fremtiden, udviklingen og hvordan man skal lede den. Det er selvfølgelig ikke gjort med det. Man skal i en travl hverdag holde fast i denne aftale med sig selv – også selv om akutte driftsbehov kan gøre det svært at prioritere aftalen, når man er fremme ved den. Men udvikling må have stor prioritet, og sådanne aftaler bør ikke flyttes eller aflyses.

Derfor: book dig selv fire gange de næste fire uger, og brug et par timer på hver af disse fire spørgsmål. Det handler ikke om ja- eller nej-svar men om begrundelserne og om at udfordre sig selv. Vær lidt modig!

### **Første spørgsmål: *Investerer jeg nok?***

Får jeg løbende prioriteret udvikling? Har jeg modet til at tage ressourcer ud af produktionen for at skabe udvikling? Hvordan gør jeg det? Hvilke udviklingsprojekter skal jeg prioritere? Forstår alle i min enhed, hvor vigtig udvikling er? Eller er der en kultur, der siger, at udviklingen er "nice to have" og først skal igangsættes, når der er ressourcer i overskud? Er folks præstationsbehov med til at gøre det svært at prioritere udvikling? Leder jeg godt nok til, at præstationsbehovet bliver mere langsigtet? Hvordan gør jeg det langsigtede og abstrakte mere synlig og konkret i dag?



### **Andet spørgsmål: *Er jeg modig nok?***

Har jeg modet til at tage ressourcer ud af en anstrengt produktion for at investere i udvikling? Har jeg modet til at sætte udviklingen fri? Har jeg modet til at vise mine bedste – men også besværlige medarbejdere – tillid? Har jeg modet til at lede medarbejdere, der egentlig ikke ser behovet for at blive ledt? Hvor får jeg mit mod fra? Hvordan ved jeg, om jeg tør gøre det rigtige, når det bliver rigtigt svært? Forbereder jeg mig godt nok på at være modig, eller kunne jeg gøre mere for at være så sikker som mulig på at kunne mobilisere modet, når det er nødvendigt? Hvem hjælper mig med at være modig? Har jeg modet til at gå op imod min ledergruppe, hvis jeg vurderer, det er nødvendigt? Har jeg modet til ikke bare at svare positivt per automatik på alle de forudgående spørgsmål?



### **Tredje spørgsmål: *Giver jeg plads nok til selvledelse?***

Har jeg tiltro til, at de bedste medarbejdere kan lave en masse selvledelse selv? Tror jeg på, at det giver bedre udvikling at give dem store frihedsgrader? Er jeg forberedt på at lede selvledede medarbejdere? Ved jeg godt, hvor jeg gør det i hverdagen? Er jeg god nok til at lytte? Kan jeg svare på deres spørgsmål: "What is in it for me?"? Har jeg sikret mig, at medarbejderne har de rigtige kompetencer til at lave selvledelse? Har jeg mentalt forberedt mig på at lede primadonnaer, der til tider kan virke modvillige – at se det positive i deres til tider aparte og arrogante adfærd?



### **Fjerde spørgsmål: *Har jeg styr på min udviklingsportefølje?***

Kan jeg investere lidt mere i at forstå porteføljeledelse som ledelsesredskab, og hvad det giver mig som leder? Har jeg et overblik over porteføljen og dens egenskaber? Har jeg diskuteret og udviklet porteføljen af projekter med projektlederne? Stoler jeg på deres faglige vurderinger, og kan jeg undlade at blande mig i dette niveau? Har vi udviklet metrikker og andre vurderingsmetoder, som gør det muligt for os at diskutere porteføljen og projekterne i den på en ikke idiosynkratisk måde? Er vi typisk enige i vores vurderinger? Kan vi håndtere uenighederne og stadig spille tillidsfuldt sammen? Hvilke egenskaber har porteføljen – har den risiko nok?



KAPITEL V

# MAJ



*Anders Hansen var super glad for det nye hus. Det var en drøm, der var gået i opfyldelse. Han havde altid drømt om at eje sit eget hus. At gøre det til hans sammen med sin familie – så det passede lige til det liv, han gerne vil leve. Hans kone, Lone, og børnene var også vilde med det, hvilket bare gjorde huset endnu vigtigere for Anders. Lone og Anders havde sammen valgt netop dette hus – selv om det krævede en række vigtige fælles diskussioner og prioriteringer at vælge det. Det var større, end de havde regnet med, men de kunne godt bruge pladsen. Til gengæld havde de valgt et hus, der var billigere per kvadratmeter, fordi der skulle gøres en del. Det var ikke et håndværkertilbud, men Anders vidste, at han selv måtte lave en del i huset hen over de næste par år.*



*De havde ikke råd til både at købe huset og få det sat i stand af håndværkere. Både Lone og han var enige i denne prioritering, da de købte huset.*

*Et halvt år efter de flyttede ind, var enigheden noget udfordret. For der kom hele tiden svære dilemmaer. Lone ville gerne have malet stuen og syntes også, at Anders arbejdede for meget – både på jobbet og på huset. Anders ville gerne arbejde mindre, men var sikker på, at det var vigtigt at få tagkonstruktionen ordnet hurtigst muligt, ellers kunne det virkelig give dyre skader på huset senere hen. Og arbejdet med dette tog bare meget tid – uden at det lige kunne ses. Selvfølgelig kunne han nok få malet stuen på et par weekender, men han troede ikke, at han havde tiden til begge dele, hvis han også skulle være lidt sammen med Lone og børnene udover til måltiderne.*

*I begyndelsen troede de begge, at de kunne klare disse beslutninger og prioriteringer fra uge til uge. Hvor svært kunne det være sammen at finde frem til de rette projekter løbende? Men det havde vist sig, at de meget nemt blev sure og uenige, hvis de ikke fik snakket fremtiden ordentligt igennem. Hus-projektet var bare for komplekst og langsigtet til, at det kunne klares med nogle hurtige ugentlige beslutninger. De var nødt til at tænke frem og være enige om de mere langsigtede udviklinger.*

*Anders sad på loftet og holdt en lille pause. Han havde knoklet de sidste par timer efter børnene var lagt i seng. Han var træt, men ville gerne lige lave et par spær færdige. Han var dog noget demotiveret, for han vidste, at hans arbejdsdag ikke stoppede her. Han skulle også lave budgetudkast for hans enhed færdig til i morgen. Og han havde ikke fået det færdigt på arbejdet i dag. Og han vidste, at hans chef var meget nøjeregnende med denne deadline. Anders tænkte umiddelbart, at det var noget overgearet at skulle aflevere de*

*første budgetudkast for næste år allerede i maj. Det skulle vel først være på plads i december? Og hvor meget brugte man egentlig disse budgetter til? Meget blev jo som sidste år, og forandringerne fra år til år kom jo typisk udefra og kunne være umulige at kende på forhånd.*

*Lige som Anders rejste sig for at begynde igen, fik han en vigtig tanke. Hvad var egentlig forskellen på hans og Lones byggeprojekt og det at lave budgetter? I begge tilfælde handler det jo om at tænke over fremtiden og forsøge at prioritere ens ressourcer på det vigtigste. Så man får lavet det vigtigste uden at dø af stress og træthed. Og så man både har en glad chef og en lykkelig kone. Med denne indsigt fik Anders nye kræfter og gik frejdigt i gang igen. Han skulle nok få gjort både spærene og budgettet færdigt.*

Selv om foråret lige er kommet og regnskabet for sidste år næsten lige er blevet afsluttet, er det allerede nu blevet tid til at begynde budgetprocessen for næste år. Det handler om at begynde tankerne og diskussionerne om fremtidens prioriteringer og allokeringer. Hvad er det vigtigste? Hvad kommer først, og hvad er en forudsætning for noget andet? I den sidste ende handler det om, hvad vi vil bruge organisationens ressourcer til? Det kan lyde som et simpelt spørgsmål, men på mange måder er det et af de allermest komplekse ledelsesspørgsmål. Lad os sammen se på hvorfor.

## Allokering

Lad os starte med Anders-eksemplet. Anders og Lone må finde ud af, hvordan de vil bruge deres ressourcer ift. det nye hus. Hvor stort skal huset være? Hvad skal det koste? Hvor meget vil de sætte i stand? Hvad vil de

bruge og betale håndværkere for, og hvad vil de lave selv? Det handler både om den fælles økonomi, de har, og den tid de selv har til at sætte hus i stand. Så her er der selvfølgelig også en afvejning. Hvis de arbejder meget på huset, så kan det være svært at have den samme tid til jobbet – og omvendt. Så deres samlede ressourcer handler også om fordelingen mellem job og fritid. Og mellem dem som personer. Hvor meget kan Lone lave i huset ift. Anders? Og når de har været igennem disse overordnede overvejelser, så kommer de mere detaljerede om, hvordan de så vil disponere deres samlede ressourcer og i hvilken rækkefølge. Vil de male stuen eller udbedre tagkonstruktionen? Og hvad er konsekvenserne af det ene frem for det andet? Hvad kan offeromkostningerne blive ved ikke at lave taget, hvis der om et halvt år kommer vand ind? Og kan det bedst betale sig at få håndværkere til at hjælpe med stuen eller taget? Anders har nok nemmere ved male-arbejdet, men på den anden side kan en eller flere håndværkere til at hjælpe med taget nemt blive dyrt og svært at overskue. Der kan det være nemmere at overskue det, hvis man sætter en maler på stuen.

Og sådan kunne man blive ved. En myriade af spørgsmål, overvejelser og mulige afvejn timer melder sig lynhurtigt, så snart man skal i gang med et menneskeligt projekt af en hvis størrelse og kompleksitet. Og sådan er det også i en organisation. Det handler om, hvordan man vil allokere sine ressourcer. Et afgørende spørgsmål som er fundamentalt for ens succes – uanset om det omhandler Anders og Lones samliv eller en organisations overlevelse.

Nu kan man selvfølgelig spørge, om Anders har ret. Er deres husprojekt og budgetprocessen i hans organisation sammenlignelige? På den ene side er der selvfølgelig

forskelle. Der skal sælges og skabes indtægter i en organisation, før man kan afholde udgifter. Anders og Lone har bare deres egen arbejdskraft til rådighed. Men på den anden side er mange af disse forskelle ikke så store ved nærmere eftersyn. Anders og Lone skal også ud og sælge sig selv på et arbejdsmarked, før de har en indtjening, der gør, at de kan betale en eller flere håndværkere. Og entreprenørerne i en opstartsvirksomhed har også deres egen arbejdskraft til rådighed fra starten. Så der er mange grundlæggende forhold der er ens – uanset om man disponerer ressourcer i et privat husprojekt, eller man gør det i en stor professionel organisation.

Nej – den store forskel handler om, hvor meget man tænker sig om. Anders og Lone kan bare fare derudaf og lave det, de føler for fra dag til dag og fra uge til uge, og så se hvor de ender. Eller de kan tage en række diskussioner om præferencer, forventninger og muligheder ift. fremtiden. Og ud fra disse snakke allokere deres ressourcer. Man kunne tale om forskellen mellem implicit og eksplicit allokering. På samme måde i en organisation. Her kan man også allokere implicit. Man kan lade vaner, lyster og indfald styre ens ressourcforbrug fra dag til dag. Det er der i udgangspunktet ikke noget galt i. Vaner kan være udtryk for gennemtænkte procedurer, som man har erfaring med fungerer. Man behøver ikke at tænke nærmere over det og bruge for mange ressourcer på at overveje dem igen og igen. Det er netop fordelene ved vaner og standard operating procedures. Man sparer ressourcer ved at have dem.

Der er heller ikke noget galt ved at følge lyst og indfald. Enhver nyopstartet virksomhed er helt afhængig af dette. Ellers kommer man aldrig i gang og finder løsninger på de mange nye udfordringer, man har hver

dag, netop fordi man ikke er en etableret virksomhed med en masse forankrede og gennemtænkte procedurer. I organisationsteorien vil man skelne mellem organisk (entreprenant) versus bureaukratisk organisering. Begge måder har fordele og ulemper – enhver organisation har med tiden brug for begge dele.

Man kan sige, at den implicitte allokering af ressourcer ligger sig tæt op af den organisk-entreprenante måde at gøre tingene på. Man kaster sig ud i tingene fra dag til dag og fra uge til uge. Det kan man komme langt med. Men med tiden kan det være svært at overskue mere komplekse og langsigtede udviklinger på denne måde. Den eksplicitte allokering skal gerne give plads til både det organisk-entreprenante og det mere bureaukratiske. Man skal tænke sig om, planlægge langsigtet, men også give plads til indfald og det der giver energi. Allokering handler ikke bare om at fordele en fast mængde ressourcer, men også om hvordan allokeringen er med til at skabe flere ressourcer.

Det kan lyde mystisk. Hvordan kan allokeringen i sig selv skabe flere ressourcer? Men tænk over det. Anders er f.eks. ved at køre død ved 10-tiden om aftenen. Han kan ikke overskue det hele, er træt og irriteret. Og pludselig slår en tanke ned og giver et nyt overskud af energi. Det at arbejde fastlagt og rutinepræget igen og igen dag efter dag kan nemt dræbe motivationen. Arbejdet bliver til et hamsterhjul, hvor man ikke længere kan se det sjove og vigtige i det, man laver. Derfor skal der være plads til indfald og udviklinger. Det giver energi og ny drivkraft. Når man allokerer, er det vigtigt at huske på dette. Det er vigtigt for at kunne mobilisere flest mulige ressourcer.

I det hele taget er ressourcers praktiske værdi ikke statisk. Ressourcemæssigt er der stor forskel på medarbejdere,

der går supermotiverede på arbejde og går glade og tilfredse hjem igen efter en lang arbejdsdag, og medarbejdere der møder demotiverede og negative op på arbejdet og kun tænker på, hvornår arbejdsdagen er slut. Lønomsætningen for de to typer medarbejdere kan være det samme, men ressourcemæssigt er de usammenlignelige. Derfor er en ressource heller ikke bare en ressource. En ressource påvirkes i høj grad af, hvordan den disponeres. Allokeringen af ressourcerne er med til at påvirke, hvor mange ressourcer vi egentlig har.

Samme tankegang kan bruges på det, man kan kalde de eksterne ressourcer. Anders kan eksempelvis bruge tid på at inddrage en kollega eller den nye nabo i hans projekt og derved lade dem få del i glæden ved at lave og udvikle noget sammen. Hvis han formår at involvere dem på en sådan måde, at det giver mening for dem, og de føler sig værdsat, kan det være, at de møder op og hjælper uge efter uge. Så kan denne disponering af Anders' egne interne ressourcer gøre, at der pludseligt tilføres nye ressourcer udefra. Enhver organisation har denne mulighed. Spørgsmålet er, hvor meget man ser den og lykkedes med at udnytte den.

Lad mig tage et eksempel, som jeg selv har oplevet. Mine drenge har gået i en børnehave, hvor man i meget høj grad lykkes med at inddrage forældre og bedsteforældre. Til at hjælpe med lidt håndværkeri, til at plante blomster på bedsteforældrenes dag og måske som det aller vigtigste: til at spille sammen med pædagogerne på en anerkendende måde, der gjorde, at personalet stort set aldrig var syge, sjældent holdt op og altid var fyldt af overskud. Disse eksterne ressourcer koster ikke noget, indgår ikke i organisationens budget, men er alligevel afgørende ressourcer for organisationen og dens udvikling. Den eneste "udgift" er, at man allokerer sine egne res-

sourcer på en sådan måde, at man får disse eksterne ressourcer sat i værk. Og herved er vi fremme ved den allervigtigste pointe om ressourceallokering: Hvis man som leder allokerer på den allerbedste måde, så er ens ressourcer ikke endelige, men nærmest uendelige. Netop derfor er allokering af ressourcer måske den allervigtigste ledelsesopgave.

## Budgetter

Når ressourceallokering er så vigtigt, burde budgetlægning være en af de allermest centrale ledelsesopgaver, som man som leder og organisation virkelig investerer tid og ressourcer i. Men mange steder er det desværre ikke sådan. Budgetter har for mange ledere fået et dårligt ry. Det bliver set om en fiktiv slavisk øvelse om fremtidens økonomi, som man laver for at tilfredsstille ens chef og økonomiafdelingen. Man er måske af den opfattelse, at virkeligheden mere bestemmes af de faktiske hændelser i løbet af året, som i den sidste ende afgør både indtægter og udgifter. Budgettet ændrer ikke på dette. Man misbruger bare sin tid på at lave budgettet og følge op på det. Man kunne sige, at holdningen er, at det udelukkende handler om økonomiske bureaukratiske dispositioner. I den sidste ende er det en spildt øvelse, da året økonomisk alligevel bliver, som det bliver.

For mig at se er denne tankegang forkert – selv om den er meget udbredt. Budgetlægning kan selvfølgelig degenerere til dette, hvis man ikke tager budgetterne alvorligt og ikke giver dem den nødvendige ledelsesmæssige opmærksomhed. Så bliver et budget lavet ved, at man duplikerer budgettet fra sidste år, eller ved at man ser på sidste års regnskab og ganger alle posterne med 1,05.

Sidste års performance kan blive det normale udgangspunkt for budgetlægningen. Og selvfølgelig spiller de historiske data ind. De siger jo noget om, hvordan det går. Men den gode leder ved også, at det er vigtigt fremadrettet at bruge ressourcerne på det vigtigste, og at få fordelt ressourcerne på en smart måde, hvor man får det maksimale ud af ressourcerne. Det er netop dette, budgetlægning bør handle om, og der er mange forhold, der spiller ind.

Det første forhold man må forholde sig til er, om man starter med at allokere ressourcer til drift eller udvikling. Det er driften og de løbende aktiviteter, der skaber salg og kvalitet i den værdiskabende ydelse samt legitimitet og opbakning til ens organisation. Derfor vil for få ressourcer til driften nemt sætte en nedadgående spiral i gang, hvor der fremadrettet bliver færre ressourcer til rådighed. Ressourcer til produktion, drift og salg skal altså prioriteres. Mange ledere starter da også med at fordele budgettet ift. de sædvanlige aktiviteter (driften), og så efterfølgende se hvor meget udvikling der er plads til – eller snarere ikke er plads til. For resultatet bliver tit, at driften ”sluger” alle ressourcerne. Derfor er det en god øvelse at starte anderledes og vende denne logik om.

Som vi så i sidste kapitel, så er udvikling, innovation og investering helt afgørende at få prioriteret på den lange bane. Det hjælper ikke, at der ikke er ressourcer tilovers i budgettet til udvikling. Det vil også føre til færre ressourcer i fremtiden. Så her er der fare for at sætte en anden nedadgående spiral i gang. Balancegangen mellem drift og udvikling er således afgørende at få ordentligt på plads i budgetlægningen, og dette kan gøres ved at tage udgangspunkt i udviklingen. Hvor meget udvikling skal og vil vi gerne prioritere? Og hvor mange ressourcer er der så tilbage til den løbende drift? Så må vi



se, om vi på en smart måde kan få lavet disse aktiviteter for de tilbageværende ressourcer. Vi vender perspektivet på hovedet – og det kan være sundt.

Det andet forhold er koblingen mellem budgettet og den fælles strategi. I mange organisationer er der ingen sammenhæng – og det er skidt. For det er netop strategien, der skal hjælpe lederen med de svære ressourcemæssige prioriteringer. Vil denne prioritering trække i den retning, som strategien foreskriver, at vi skal bevæge os? Når vi er i tvivl om prioriteringerne, er det strategien, der skal hjælpe os. Se på Anders' byggeprojekt. Det er hans forestillinger om det gode liv (hans strategi), der gerne skal guide hans prioriteringer og allokeringer.

Hvordan koblingen mellem strategien og budgettet ses i organisationen er vigtig. Hvis strategien er for styrende, kan vi ende med meget ambitiøse budgetter, der ikke er særlige realistiske. Hvis budgetterne er for styrende, så kan vi ende med realistiske budgetter, men en meget lidt ambitiøs strategisk udvikling – måske ingen strategi, men bare en going-concern. Begge dele er skidt. Derfor skal det balanceres, så sammenhængen mellem budgetter og strategi både er realistisk og ambitiøs på samme tid.

Et tredje forhold som er vigtigt ift. budgetlægningen er, at man gerne skal se det som en ledelsesaktivitet, der giver sindssyg god mening, fordi det er her, at man får tid til at diskutere en række svære dilemmaer, som alle organisationer vil stå med – uanset hvor få eller mange ressourcer man har. Skal vi bruge ressourcer på at ansætte nye folk i år og træne dem godt, fordi vi tror, at der er brug for dem næste år? Eller skal vi først bruge endnu flere ressourcer på salg og marketing, så vi er bedst muligt klædt på til at lave det salg, vi tror,

der er mulighed for? Dilemmaer af denne type vil der være mange af i enhver organisation. Ledelse handler om ikke at blive handlingslammet af dem eller bare at forbigå dem, men om at angribe dem og håndtere dem head on. Så vi bliver klogere på organisationens strategiske muligheder ved at diskutere og forholde os til dilemmaerne. Vi forstår vores organisation endnu bedre gennem disse dilemmaer. Og netop budgetlægningen og dennes allokering af ressourcer er en super god anledning.

## Reallokering og løbende effektivisering

**E**n af de mest udbredte grunde for mange ledere til at gå op i budgetter, er – desværre – at de ser budgettet som deres sikre årlige trækingsret ift. organisationens samlede ressourcer. Tænkningen kan være som følger: Man ønsker at fastholde eller endnu bedre at maksimere denne trækingsret. Så man i hvert fald får lige så meget som sidste år eller minimum den procentvise samme stigning som resten af organisationen. Man skal beskytte ”sin økonomi” – for det er dette økonomiske ressourcerum, der gør det muligt at lave det, man gerne vil som enhed, og det der skal til for at leve op til forventningerne fra ens chef og resten af organisationen. Det vigtigste ved budgetter ud fra dette perspektiv er, at man i budgetforhandlingen får det bedst mulige budget – sin del af kagen – og at budgettet så efterfølgende ligger fast og ikke ændres ved. Så ved man, hvad man har at gøre med.

Selv om dette ikke er helt forkert og en meget forståelig tænkning omkring budgetter, så må man alligevel sige, at det er ledelsesmæssigt uambitiøst og kan lede til

uacceptabel ledelsesadfærd. For i den sidste ende kan dette ende i en ledelseskultur, hvor en meget stor del af ledelsen i en organisation står og kræver, at top- ledelsen finder de nødvendige ressourcer frem, og som mellemløber kan man brokke sig, hvis topledelsen ikke leverer varen. Eller det kan ende med en organisation, hvor ledelsen ikke arbejder sammen, men laver politik på hinanden for at sikre sin egen del af "kagen".

En organisation har ikke bare en masse ressourcer, der skal fordeles – som en kage der bare skal skæres op. En organisation skal først skabe sine ressourcer. Hvor stor kan man sammen gøre kagen? Skabelsen og fordelingen af ressourcerne hænger sammen. Én fordeling kan give en kage af en vis størrelse, en anden fordeling en anden størrelse kage. Derfor er det vigtigt at se på fordelingen løbende og kunne ændre den. Det kan give en større kage. Fastlåste fordelinger og ledere, der ser deres fordeling som uforanderlig, går imod denne måde at tænke på – hele grundtanken i ressourcefordeling.

At gøre kagen større kræver ofte udviklinger og investeringer. Det ressourcemæssige rum, der er til at allokere ressourcer anderledes eller til nye spændende udviklinger, kommer som regel ikke af sig selv. Selvfølgelig er der nogen organisationer, der i perioder har en situation, hvor indtægterne er så gode, at der bliver et stort ressource rum tilbage, når de løbende driftsomkostninger er trukket fra. Men det er ikke det typiske – og i længden kan det også give problemer, da det kan lede til selvfredme og slaphed. Det typiske er, at det ressourcemæssige frirum skal skabes gennem god ledelse. Anders har ikke mange kræfter tilbage til husprojektet, når job og hverdagslivet med familie og børn er klaret. Hvis der skal være ressourcer tilbage til at ordne det nye hus, må han være snedig og finde overskud og tid til det. Det kommer ikke bare af sig selv.

Det betyder, at det er en del af ledelsesopgaven hele tiden at se, om man kan gøre arbejdet – driften – lidt smartere og lidt billigere. Om man kan få lidt mere ud af ressourcerne eller behøve lidt mindre ressourcer for at kunne lave det, man skal som afdeling. Man laver en god ledelsesopgave, hvis man helt af sig selv arbejder på at kunne frigøre ressourcer fra "sit" budget, som kan bruges til udviklinger andre steder i organisationen. Den dygtigste leder er ikke nødvendigvis den leder, der har det største eller hastigst voksende budget, men den leder der får gjort det nødvendige i sin afdeling for et reduceret budget.

Derfor må alle ledere hele tiden arbejde med effektivisering, optimering og lære metoder som LEAN. Uden dette bliver ressourceallokeringen i organisationen fastlåst, og det gøres umuligt for organisationen at udvikle sig. At finansministeriet hele tiden forventer 2% budgetreduktion af de offentlige organisationer er ud fra denne tankegang helt i orden og ledelsesmæssigt sundt. Og hvis de ikke krævede det, så burde man selv som leder arbejde for at skabe denne 2% forbedring eller endnu større hvis muligt. Løbende effektivisering er således en del af enhver organisations ledelsesmæssige hverdag. Det er det, der gør ressource-reallokering muligt.

## Dynamisk ressourceallokering

**H**vis Anders ikke når at lave vigtige dele af tag- og loftprojektet færdigt, før sne og kulde sætter ind, så er det måske urealistisk at få dette projekt gjort helt færdigt før nytår – som han ellers håbede på, da han

lavede den første plan for projektet. Vil han så bare vente med håndværkeriet til foråret begynder? Eller vil han gå i gang med noget andet – f.eks. at male stuen som Lone så gerne vil have? Et ret retorisk spørgsmål – for selvfølgelig vil han gå i gang med stuerne – ellers kan Lone nok sørge for det.

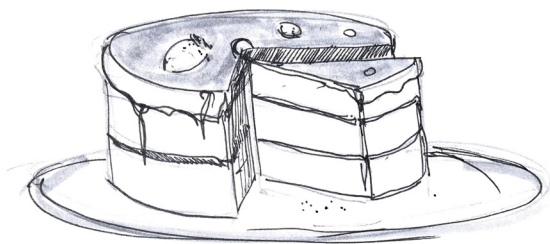
På samme måde er det vel i en organisation? Ja – sådan burde det være, men i mange organisationer er det ikke tilfældet. For når årets budget er lagt, så ligger det fast i hele perioden og kan ikke ændres. Dette er ikke bare udtryk for dårlig ledelse, hvor ledere suboptimerer for deres egen skyld og ikke tænker på organisationen som helhed. Det er også udtryk for ledere, der har svært ved at håndtere den kompleksitet, det kan give, hvis ikke engang ens budget ligger fast i budgetperioden. Det er det halmstrå af sikkerhed, som man griber efter i en verden, der er fyldt med usikkerhed og uventede hændelser.

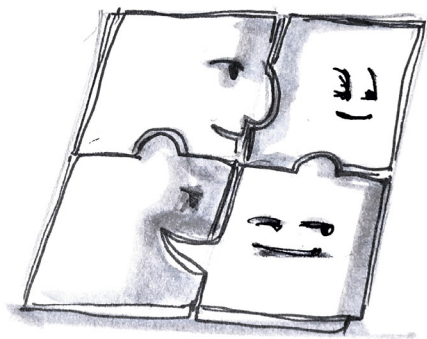
Men at opfatte ressourceallokeringen som noget, der er låst fast i budgetperioden, er ikke god ledelse. Specielt ikke hvis man har ambitioner om at bedrive strategisk ledelse. To af verdens mest kendte ledelsesguruer, Kaplan og Norton fra Harvard Business School, som er bedst kendt for udviklingen af ”balanced scorecard”, skriver endda, at hvis djævelen havde opfundet et redskab for at umuliggøre strategisk ledelse, så ville han have opfundet den traditionelle årlige budgetlægning som den primære teknologi til at styre en virksomhed. Deres pointe er netop, at en fastlåst opfattelse af det lagte budget ødelægger en organisations mulighed for løbende og fleksibelt at forfølge de strategiske muligheder.

Når man laver strategiske budgetter indeholdende udviklinger, arbejder man ud fra prognoser og planer. Hvor meget vil det og det koste? Hvor lang tid vil det tage?

Hvor mange ressourcer skal der så sættes af for at gøre det muligt (både ambitiøst og realistisk)? Ud fra dette laves budgettet, og ressourcerne fordeles derefter. Når man så er i gang med året, vil noget tage længere tid og kræver flere ressourcer. Andet vil være nemmere, end man regnede med, og vil derfor kræve mindre ressourcer. Hvis man så løbende ikke fleksibelt kan omfordele ressourcer på nye måder, så vil den afdeling, der mangler ressourcer til den strategiske udvikling de står overfor, skulle sætte deres udvikling i stå. Imens den afdeling, der har flere ressourcer, end de behøver, vil kunne sætte noget nyt i gang i deres afdeling, som måske ikke er en del af organisationens samlede strategiske udvikling. På denne måde kan fastlåste budgetfordelinger ødelægge organisationens muligheder for at agere strategisk.

En konsekvens af denne tænkning er, at en god strategisk ledelse hele tiden dynamisk må vurdere, hvad man bruger ressourcerne til, og hvor de gør bedst nytte. Man mødes måske ugentligt og ser på, hvordan drift og udviklingsprojekter går i de forskellige afdelinger. Og hvis nogen har problemer med at nå deres mål, kan ressourcer fra en anden afdeling overføres i en periode for at rette op på dette. Ja – man har stadig budgetter, og man bruger dem som en forlods fordeling, der siger noget om forventningerne til en afdelings samlede kapacitet og størrelse hen over året. Men disse ressourcer kan sagtens blive udnyttet i en anden afdeling i løbet af året, hvis der er gode strategiske grunde til det. Gode ledere er afklarede med dette og arbejder på at frigøre ressourcer hos dem selv for at kunne hjælpe lederkollegerne undervejs i året. Måske er det idealistisk – ja det er det helt sikkert. Men det er også muligt og udtryk for god ledelse. Mange godt performende organisationer har en ledelseskultur, der støtter op omkring denne dynamiske resourcefordeling.







# Spørgsmål at tænke over

Ressourceallokering gjort på den rigtige måde tager tid. Der er mange forhold, der skal på plads. Prognoser, planer, koblingen til strategien, fordelinger mellem afdelinger og godkendelse på mange forskellige organisatoriske niveauer. Derfor er det godt at starte med budgetterne i maj – eller måske endog før. Der er mange forhold, som ledelsen og de mange forskellige ledergrupper skal have snakket ordentligt igennem, hvis man skal udnytte den enorme fordel, der er ved at fordele ressourcerne på den bedst mulige måde.

Ligeledes er det godt at få snakket igennem, hvorfor man egentlig laver budgetter, og hvordan man som ledelse sammen gør det på en god måde. Der er utrolig mange faldgruber, som vil gøre budgetlægning til det, Anders ser det som i udgangspunktet – en rituel bureaukratisk øvelse, som mest er for økonomiafdelingens skyld.

Men det er ikke nok at diskutere det i organisationen. Det er vigtigt at forholde sig til disse problematikker som individ. Hvilke perspektiv har jeg på budgetter og ressourceallokering? Hvorfor har jeg dette perspektiv? Og lever mit perspektiv op til nogle af de idealer, som dette kapitel har opstillet? Book tid med dig selv og dine lederkolleger den kommende måned.

Og HUSK at det ikke handler om at producere et hurtigt og nemt svar på disse spørgsmål. Gå i stedet efter et ærligt svar der måske kræver, at man igen og igen tænker over de samme spørgsmål og finder modet til at svare på dem på en måde, hvor man ikke med det samme fremstår som en helt og verdens bedste leder.

**Første spørgsmål:** *Har jeg styr på mine ressourcer, og hvordan jeg allokerer dem?*

Jeg har medarbejdere og et budget. Men har jeg reflekteret over, hvorfor jeg bruger mine ressourcer, som jeg gør? Får jeg brugt ressourcerne på den bedst mulige måde? Hvordan ved jeg det? Hvad bestemmer min ressourceallokering – forhistorien, driftens behov, medarbejdernes forventninger, tilfældigheder eller mine eksplícitte – og strategiske – ledelsesbetragtninger? Får jeg inddraget mulige eksterne ressourcer nok? Hvordan gør jeg det? Hvordan ved jeg, at jeg ikke kunne inddrage endnu flere eksterne ressourcer? Hvad ville det kræve af den måde, jeg disponerer mine ressourcer på?



**Andet spørgsmål:** *Ser jeg progressivt på det at lave budgetter?*

Har jeg tidligere reflekteret over, hvorfor jeg og min organisation laver budgetter? Hvad er begrundelsen? Hvad bestemmer min adfærd, når jeg som en del af ledelsen er med til at lave budgetter for næste år? Hvad er det aller vigtigste for mig som leder? Hvordan ser jeg relationen mellem budgetterne og strategien? Er det noget, vi har diskuteret i ledelsen? Hvad var svaret? Er budgetterne både ambitiøse og realistiske? Hvordan ved jeg det? Hvordan får jeg skabt den rette balance mellem drift og udvikling i budgettet? Hvordan sikrer jeg dette? Hvilke dilemmaer er de vigtigste, når jeg laver den endelige resourcefordeling, som budgettet er udtryk for? Hvordan er jeg blevet klogere på disse budgetter?



**Tredje spørgsmål:** *Har jeg fokus nok på løbende effektivisering?*

Ser jeg det som min ledelsesopgave – helt af mig selv – at gøre min drift mere effektiv? Hvad gør jeg for at sikre dette? Er der begrænsninger for, hvor effektivt jeg kan gøre tingene? Er disse grænser nået? Hvordan ved jeg det? Hvad tillægger vi værdi i min organisation? Hvad giver succes som leder: at få et større og større budget eller at gøre de samme ting for et mindre og mindre budget? Hvorfor er det sådan? Og hvad gør jeg i denne situation?



**Fjerde spørgsmål:** *Er dynamisk ressourceallokering en trussel eller mulighed?*

Hilser jeg det velkommen, hvis jeg undervejs i året får at vide, at mit budget er beskåret? Hvorfor reagerer jeg, som jeg gør? Er jeg gerne med til at udlåne medarbejdere og andre ressourcer til en lederkollega, der har svært ved at nå de forventninger og mål, der er stillet til ham? Påvirker det min tilbøjelighed, hvis vi begge er aspiranter til den samme forfremmelse i fremtiden? Forventer jeg, at mine kollegaer stiller ressourcer til rådighed, hvis jeg og min enhed har brug for det? Hvorfor? Hvorfor ikke?



KAPITEL VI

# JUNI



*Louise Jensen var helt oppe at køre. Dette var fedt. Dette troede hun på. Hun kunne ikke vente med at viderebringe disse perspektiver til sine sygeplejersker. Det var lige den vitaminindsprøjtning, de havde brug for efter en lang vinter med utrolig mange patienter og en til tider helt urimelig overbelægning. Hun kunne selv mærke energien vende tilbage. Åh – det var så livsgivende. Det var jo netop derfor, hun var blevet sygeplejerske – det handlede om at se den hele patient. Det var også derfor, hun var blevet afdelings-sygeplejerske og leder for sine 25 sygeplejersker. Hun ville så gerne give dette perspektiv videre til de unge sygeplejersker og give dem de organisatoriske rammer til at levere dette i deres hverdag.*

*Men det havde virkelig været svært de sidste par år. Budgetreduktioner, akkrediteringer, mopsede læger og sure og krævende patienter var blevet en del af hverdagen. Og som hun så det, skyldtes det hele i den sidste ende, at hospitalsledelsen var endt på et galt spor, hvor det hele handlede om økonomi og store forkromede strategiske planer – som ingen forstod. De havde i hvert fald ikke gjort det nem-*

mere at klare hverdagens pres – tværtimod. Resultatet var stressede kolleger, der havde svært ved at få hverdagen til at hænge sammen. Det var død utilfredsstillende ikke at levere den faglige standard, man gerne ville over for patienterne. Mange gik ned med flaget.

Derfor var det også med en meget stor portion skepsis, at hun gik til den nye hospitalsdirektørs ledelseskonference. Hun var træt af de mange mange powerpoints, som sagde en hel masse – noget rigtigt nok – men det meste bare abstrakt og fjernt fra hende hverdag. Det var spild af tid. Tænk på alle de patienter alle disse mellemledere kunne have behandlet, medens de sad til konferencer og seminarer og hørte på endnu en gang øregas.

Hold da op – det havde været en overraskelse. Den nye hospitalsdirektør havde virkelig sat en ny standard. For det første havde hun ingen slides med til arrangementet. Til gengæld havde hun opfordret alle til ærligt at tale om, hvordan forholdene var i hverdagen. Problemerne, bureaukratiet, stressen osv. Og for en gangs skyld var der reel tid til at tale sammen. Heldigvis var der ikke kun fokus på problemerne. Efter frokost skulle der findes løsninger. Eller i hvert fald blev de alle sammen inviteret med ind i en proces, hvor de skulle være med til at udpege de vigtigste og mest kritiske problemområder. Hold da op. De blev taget alvorlige som fagpersoner – det var helt vildt. Selv om mange af hendes lederkolleger ikke overgav sig helt til processen og den nye direktør – de var kritiske og bange for, at det var en døgnflue – kunne hun mærke, at hun selv bare flød med og overgav sig. Hun engagerede sig og tog totalt ansvar.

Nu handlede det så om at få sygeplejerskerne med. Som direktøren jo så rigtigt sagde: ”de har ikke været med til ledelseskonferencen og har dermed ikke ejerskab til det, vi har udviklet sammen”. Nu var det Louises ledelsesopgave at

*få dem med. At få dem til at tro på at de kunne gøre noget ved det. Hun skulle have dem engageret i en sådan grad, at de i en travl hverdag også kunne finde overskuddet til også at tale sammen om fremtidens muligheder – findes fælles løsninger. Det ville blive svært, men efter ledelseskonferencen var hun fyldt af energi og troede på det. Det skulle nok lykkes. Nu kunne hun i hvert fald få mening med sin ledergerning.*

Foråret er gået med nytårsfortsætter, udvikling, investeringer, regnskab, strategier, ressourceallokering, budgetter osv. Alt sammen ledelsesmæssigt helt rigtigt. Men er forårets arbejde så færdigt, og kan vi nu gå tilfredse på ferie? Nej – det er vigtigt at stoppe op og spørge sig selv om det allervigtigste ledelsesspørgsmål: Er medarbejderne med? Har de ejerskab til forårets arbejde? Forstår de strategierne og de lagte budgetter? Giver investeringerne og de ressourcemæssige prioriteringer mening for dem? Brænder de for at udvikle det nye og sammen finde nye løsninger? Brænder de i en sådan grad, at de vil kunne udvikle det nye og arbejde på de strategiske dagsordener midt i en i forvejen travl hverdag fyldt med driftens daglige udfordringer? For hvis det ikke sker i tilstrækkelig grad, er forårets ledelsesarbejde på mange måder spildt. Vi skal være sikre på, at medarbejderne er med – at de tager ejerskab til udviklingen. Lad os sammen se på denne problematik.

## Engagement og ejerskab

**D**et er tydeligt, at Louise bliver engageret og tager ejerskab undervejs, og at dette er med til at producere en markant anden indstilling og energi. Det er nok alment menneskeligt. Vi har nemmere ved at finde ener-

gien til projekter, vi selv har valgt, end til projekter som andre har valgt for os. Derfor er det så vigtigt at få spredt ejerskabet til de strategiske udviklinger – det giver en masse mere energi (det vender vi tilbage til).

Her skal vi først koncentrere os om, hvordan vi får etableret ejerskabet? Se blot på Louise og ledelseskonferencen. Det korte svar er: ægte involvering tæt på ens hverdag, hvor man kan tale om tingene på en måde, der giver mening for en selv. Så simpelt er det at generere engagement og ejerskab. Vi mennesker har meget svært ved ikke at blive engagerede, når vi taler om noget, som er vigtigt for os på en måde, der giver umiddelbar mening. Men når det er så simpelt, hvordan kan det så være, at dette er så svært for mange organisationer og ledere? – kunne man lidt frækt spørge.

Det er der mange grunde til. For det første tåler lederne i nogle organisationer ikke, at man taler om, at der er problemer. De ser det som en kritik af dem selv. Og ja – det er nok altid lidt nemmere at tage en sådan kritisk dagsorden op, når man er ny som leder og dermed ikke har samme grad af ansvar for fortidens synder. Men det er vigtigt at kunne tage de reelle problemer op – uanset hvem der så kan ses som hovedansvarlige for dem. For ellers bliver de ledelsesmæssige og strategiske snakke abstrakte og overfladiske – og giver ingen mening for de involverede.

En anden grund er, at topledelsen glemmer, at de har arbejdet med strategierne i flere måneder. Langsomt men sikkert er de kommet til at forstå de mere abstrakte sammenhænge, så de giver mening. Men hvor de har haft tre måneder, der har mellemlederne måske haft 3 timer. Ægte involvering er at tage dette alvorligt og investere de ressourcer, der er nødvendige og tilstrækkelige for,

at medarbejderne også får de langsigtede og strategiske pointer ind under huden. Medarbejderne skal kunne forstå, hvad de strategiske pointer betyder, eller kommer til at betyde, for deres hverdag. Derfor hjælper det heller ikke med meget ambitiøse strategiske udviklinger, hvis man ikke kan prioritere de ressourcer, som skal til, for at medarbejdere bliver ordentligt involveret. Så er det måske nok ambitiøst – men ikke realistisk. Og der er jo en øvre grænse for, hvor meget man kan tage medarbejderne ud af driften for at involvere dem i strategiske udviklinger.

En tredje grund er, at mange ledere prøver at skabe en ”sense of urgency” om de strategiske udviklinger ved at tale om de ”brændende platforme”. Og der er ingen tvivl om, at det er godt at skabe en opmærksomhed og klarhed omkring, at den strategiske udvikling er vigtig. Det er heller ikke skidt at tale om, hvad der kan gå galt, hvis vi ikke ændrer os. Men på den anden side kan medarbejdere nemt blive trætte af konstant at høre om, at alting vil gå galt, hvis man ikke forandrer sig. Man kan ikke konstant begrunde alle udviklinger med store problemer ude i fremtiden – det vil i hvert fald ikke blive ved med at generere opmærksomhed og energi (vi skal lige straks se på hvorfor ikke, og hvad der i stedet skal til). Ledere skal altså passe på ikke hele tiden at tale om brændende platforme – i længden vil de ikke skabe ejerskab og engagement, men tværtimod skabe en afstand mellem medarbejderne og ledelsen. Måske endda en aversion og træthed mod ledelsen og dens dagsordener.

Hvis du som leder gerne vil generere ejerskab og engagement, må du altså have modet til at invitere til ægte involvering, hvor du ikke har kontrol, og hvor der også kan komme kritik af dig selv. Det er selvfølgelig svært.



Og du må ind i processer, hvor de inviterede er med til at bestemme, om der kommer noget ud af processerne – de kan sætte sig på tværs og være sure og kontrære. Men uden involveringen får du ikke det allervigtigste, dine medarbejdere har at tilbyde: deres indre motivation.

## Motivation

I disse år er motivationsteorien ved at blive skrevet om. Tidligere sagde teorien, at man enten skulle belønne eller straffe folk for at få den rette adfærd frem. Gulerødder for at få mere af den ønskede adfærd og pisk for at få mindre af den uønskede adfærd. Men så simpelt er det ikke – i hvert fald ikke når det handler om mere interessant og spændende adfærd. Måske er pisk og gulerod effektivt, hvad angår kedelig adfærd, der ikke udfordrer en som menneske, og som man bare skal gentage igen og igen. Men heldigvis er det moderne arbejdsliv mest fyldt af kreativt, spændende og udfordrende arbejde, og her gælder det med pisk og gulerod altså ikke – tværtimod.

Den nye motivationsteori siger derimod, at vi mennesker kan være motiverede af opgaven i sig selv. Vi har simpelt hen lyst til at arbejde med opgaver, der kræver noget af os – som udfordrer os. Vi behøver ikke eksterne påvirkninger som belønning eller straf for at få lyst til dette. Vi har et indre ”drive” for at arbejde med spændende og interessante opgaver. Faktisk kan belønning og straf virke stik mod hensigten og gøre os mindre motiverede, end vi var i udgangspunktet. Det kan lyde overraskende, men netop derfor er det så vigtigt at tænke over den nye motivations-teori. For vi ledere kan nemt komme til at gå galt i byen, hvis vi med de bedste intentioner prøver at fremme en

udvikling gennem belønning eller straf. Indre motivation kan narre os ledere, fordi den er så anderledes, end hvad den klassiske motivationsteori får os til at tænke og gøre.

Indre motivation er måske nemmest at forstå igennem nogle af de resultater, der er fundet med børn. Lad børn arbejde med noget, de finder spændende og sjovt. Lad os sige at det viser sig, at børnene arbejder i gennemsnit 10 minutter med denne opgave, før de mister interessen og går i gang med noget andet. 10 minutter er med andre ord det normale, når vi ikke blander os, men lader børnene følge deres egen lyst. Hvis vi herefter beder nogle børn arbejde med den samme opgave, men samtidig siger, at vi straffer dem, hvis de ikke arbejder i lang tid, så er resultatet – overraskende nok – at de ender med at stoppe, inden de 10 minutter er gået. Det samme sker også, hvis vi lover dem en belønning i stedet for en straf for at arbejde i lang tid. Resultater som disse viser, at motivationen for at lave en spændende og sjov opgave er der i udgangspunktet – så snart vi blander os med belønning og straf, ødelægger eller mindsker vi motivationen, og resultatet bliver at børnene stopper inden de 10 minutter er gået.

Hvorfor er dette med indre motivation så vigtigt? Og hvad har det med engagement og ejerskab at gøre? Se på eksemplet med Louise. Når hun bliver interesseret og føler sig taget alvorligt, finder hun sin indre motivation, og pludselig er der et helt andet drive for at gøre tingene. Hun får ligesom et ekstra gear, hun kan arbejde i. Hun får mere energi og bliver ikke længere træt og stresset af at arbejde meget og hårdt, men synes det er meningen med hendes liv. Det er det, den indre motivation gør ved folk, og netop derfor er engagement og ejerskab så utroligt vigtigt for en organisation, der skal udvikle sig midt i en travl driftshverdag. Det er den indre motivation, der

gør forskellen. Uden indre motivation: stress og jag. Med indre motivation: engagement, energi og mening.

Du kan altså ikke piske eller købe dig til begejstring, og det kan for nogle ledere måske virke skræmmende. Men den gode nyhed er, at du ikke behøver at gøre en hel masse for at motivere folk. Hvis det handler om spændende og udfordrende opgaver, så er folk motiverede i udgangspunktet. Der er dog tre forhold, der er afgørende for ikke at ødelægge denne indre motivation, eller tre forhold som – hvis du bruger dem på den rette måde – kan være med til at vedligeholde, fremme og understøtte den motivation, der allerede er der.

For det første er det vigtigt, at folk skal have plads og autonomi. Bare det, at du fortæller folk, at de skal gøre noget, fordi du siger, at de skal gøre det, kan være med til at demotivere dem. Selv for opgaver som de ellers gerne ville lave i udgangspunktet. Dette fortæller os også, at de involverende processer skal være tilrettelagt på en sådan måde, at folk selv frivilligt er med til at ”bide til bolle”. Hvis man tvinger dem ind i en pseudo-frivillig involvering, så kan man meget nemt demotivere ift. noget, som de i udgangspunktet selv gerne ville.

For det andet skal folk hele tiden udfordres. Den indre motivation svinder ind, hvis opgaven med tiden bliver for nem. Derfor er det vigtigt, at man involverer folk i de komplekse strategiske analyser, hvor det ikke er nemt at få styr på det hele – og ikke kun involverer dem i den tanketomme implementering af noget, som er færdiglavet af andre på forhånd.

For det tredje er det fremmende for motivationen, hvis man føler, at man arbejder for en større sag. At man ikke bare laver en ligegyldig aktivitet dag for dag, men at man

er i gang med at bygge en katedral. Louise får en vitaminindsprøjtning af motivation, da hun ser og mærker, hvordan snakken på ledelseskonferencen hænger sammen med hendes grund til at blive sygeplejerske. En bevæggrund som er en evig kilde til engagement og energi. Så der er ingen tvivl om, at Louise har fundet frem til sin egen indre motivation. Nu handler det så om, om hun som leder kan hjælpe sine sygeplejerske-kolleger med at finde frem til deres. Lad os se på det.

## Den brændende ambition

**A**mbitionen for en organisation skal gerne være den større sag, som fremmer og udløser den indre motivation hos den enkelte medarbejder. Netop derfor er den fælles ambition så afgørende for en leder at arbejde med. Både det at være med til at formulere den rette ambition og det at holde den i live i hverdagen. Så folk hjælpes med at huske, ”hvad det er for en katedral, de er ved at bygge, når de hver dag slæber en masse sten”.

Ambitionen er det, som samler folk om organisationens formål. Ambitionen kan godt være flertydig – mange skal kunne læse deres passion for en større sag ind i den fælles ambition, men den må ikke blive utydelig af den grund. Det er selvfølgelig en balancegang. En skarp, snæver og præcis ambition med få følgere kan give megen slagkraft, men det kan en ambition, der er mere bred og åben for fortolkning med mange følgere også. Der er altså ikke noget galt i, at en ambition er flertydig, åben for fortolkning, og at folk begejstres af den af forskellige grunde. Men det betyder, at en ambition ikke er en strategi i sig selv – den siger ikke meget om de løbende ressourceprioriteringer. Her må ambitionen suppleres

af den løbende strategiske udvikling – af mere konkrete mål fra periode til periode. Men det er en anden historie.

Hvor den brændende platform er alle de ”negative grunde” til at ændre sig (f.eks: ”hvis vi ikke bliver bedre til at innovere, vil vi mangle konkurrencekraft og tabe markedsandele”), er den brændende ambition derimod alle de positive grunde til, at vi gerne vil strække os. Det der gør, at vi lige kan give den en skalle mere – det vi gerne vil stå på tæer sammen for at nå. For Louise er det at se den hele patient og lave sygepleje, som hun fagligt kan være stolt af. For dette vil hun gå en ”extra mile”. Hvis dette er tydeligt for hende, vil lange og hårde arbejdsdage ikke give stress, men derimod jobtilfredshed.

Ambitionen skal gerne være udtryk for det potentiale, som kan udløses i organisationen, hvis vi virkelig formår at arbejde sammen på en sådan måde, at vi hver især får vores maksimale indre drive frem. Hvad er det for en værdi i samfundet, som vi som organisation kan skabe? Hvad er det, vi virkelig formår at skabe sammen? På denne måde skal ambitionen gerne være uden for rækkevidde her og nu (ambitiøs), men alligevel kunne ses og nås i længden (realistisk). Ambitionen skal være en driver for vores ambitioner og være med til at tænde vores indre motivation.

Selvfølgerlig kan du som organisation ikke lave morgensamling hver dag og få alle til at messe ambitionen, før de går i gang med dagens dont. Det vil nok ikke give en brændende ambition om at stå på tæer i løbet af dagen. Netop derfor er der brug for en leder, der formår at italesætte og trække ambitionen frem på de rigtige tidspunkter og på den rette måde. Louise skal nok ikke lave den samme proces for sygeplejerskerne på hendes afdeling, som hun selv var en del af på ledelseskonferencen.

Hun skal lave en proces, der giver mening for sygeplejerskerne og er tæt på deres hverdag.

Når vi har svære dilemmaer i organisationen, er ambitionen også vigtig. Skal vi bruge ressourcerne til det ene eller det andet? Vi kan ikke finansiere begge dele. Her skal ambitionen gerne være med til at hjælpe os i disse svære prioriteringssituationer. Hvad er det vigtigste på den lange bane? Den skal kunne guide os i disse situationer. Den vil ikke kunne angive et simpelt ja eller nej svar, men den skal gerne kunne give os en retning – være et pejlemærke.

En sidste vigtig pointe om ambitionen. Hvis du formår som leder at sætte den helt rigtige ambitionen, og er du god til at kommunikere den løbende i de helt rigtige situationer, så er resten af lederopgaverne underordnede. Folk vil af sig selv give den en ekstra skalle og finde løsninger i hverdagen – ambitionen er blevet en del af kulturen. Desværre er der mange ledere, der bruger al tiden på hverdagens administration, mails og småproblemer – og derfor aldrig får ambitionen frem i deres lederskab. Men netop den manglende ambition vil konstant give behov for kontrol, brandslukning og indblanding. Provokerende sagt kan man sige, at en arbejdsplads med stressede medarbejdere og ledere, konstante møder og et hav af mails frem og tilbage hver dag, er udtryk for en organisation, hvor ambitionen ikke er tydelig, og hvor gnisten med den indre motivation ikke springer hver dag.

## Kultur

Noget af det, som med stor sikkerhed kan gøre ambitionen utydelig, slukke den indre motivation og dræbe ethvert engagement og ejerskab, er en dårlig kultur.

Det kan være en kultur, der siger, at vi ikke må være for begejstrede. Holdningen kan f.eks. være: ”At snakke om organisationens ambition og hvad vi gerne vil sammen – det er bare vås og ledelsesgas”. Eller det kan være en kultur, der siger, at ”udvikling er fint, hvis det handler om flere ressourcer til den enkeltes individuelle udvikling – og vel og mærke ekstra ressourcer som ledelsen kommer med. Fælles udvikling gennem engagement, ekstra energi og lysten til at strække sig – det skal vi ikke have noget af. Det er urealistisk, og noget vi vil sætte fagforeningsrepræsentanten op imod”.

Det kan virke karikeret, men en del organisationer har en kultur, der minder om dette. Og her er det ikke nok med en enkelt god ledelseskonference, der tænder de brændende ambitioner. Her er det nødvendigt med et langt sejt træk med at ændre kulturen. Et ledelsestræk hvor mange undervejs vil sige, at alt det ledelsesgas om ambitioner aldrig kommer til at virke – at det er urealistisk, new age agtigt og bare endnu et tegn på at ledelsen har tabt enhver kontakt med jorden. Men uden dette kulturarbejde vil den eksisterende kultur vinde og med tiden dræbe enhver udvikling af organisationen.

Kultur er utrolig bestemmende for vores handlinger – og endda uden at vi er klar over det. Kultur er styrende for vores vaner. Eller man kan sige, at summen af vores vaner er kulturen. Kulturen påvirker derfor det, vi gør hver dag uden at tænke over det. Kulturen styrer, hvad der opfattes som normalt – og dermed også hvad der er unormalt. Netop derfor er kulturen ledelsesmæssig afgørende at være opmærksom på, når vi skal se, om medarbejderne er med og forstår de strategiske udviklinger og ressourcemæssige prioriteringer. For medarbejdere kan nemt tale imod en udvikling, der er i deres egen interesse, fordi deres kultur ubevidst

fortæller dem, at udviklingen er forkert. Kulturen kan ”hjernevaske” folk i en organisation i en sådan grad, at de først må indse dette, før man virkelig kan få dem med til at tage ejerskab for en ny udvikling.

I en sådan situation må lederen sideløbende med ambitionsarbejdet have fokus på kulturen og ændringen af den. Her er der tre væsentlige erfaringer at være opmærksom på som leder. Den første pointe er, at det kan være vanskeligt at ændre en kultur kun gennem de gode, rare og nemme ledelseshandlinger. Ledelsesmæssigt kulturarbejde er en nærkontakt-sport, som kan give skræmmer – på begge parter. Kulturforandring kræver, at lederen har modet til at gå imod, hvad der opfattes som normalt i organisationen. Det kan være et hårdt og ensomt job som leder. Det kan også kræve, at man håndterer brud på den nye kultur og de nye normer, man prøver at etablere. Denne håndtering føles også hård for de normbrydende ”banditter”, der er gået over stregen. De kan blive udstillet og ramt som enkeltpersoner. Men hvis man ikke håndterer disse brud, vil den nye kultur ikke blive til virkelighed. I den sidste ende kan kulturforandringer også kræve, at man får medlemmerne af den gamle kultur til skamfuldt at se sig selv i øjnene og indrømme over for sig selv, at de har taget fejl. Det er heller ikke noget, der er nemt eller rart – hverken for medarbejderne eller for den leder der skubber disse processer i gang. Det kræver sin leder at arbejde med kultur.

Den anden pointe om kulturforandring er, at den bedste måde, en leder kan påvirke en kultur på, er gennem sine egne handlinger – sin egen adfærd. Man er rollemodel på godt og ondt. Det hjælper ikke, at man prøver at få etableret en kultur med bedre samarbejde og taler stolpe op og ned om det, hvis lederen selv ikke er god til



at samarbejde. Det er ikke, hvad man siger, men hvad man gør, der tæller i længden.

Og her er vi fremme ved den tredje pointe. Kulturarbejde kræver tid. Modsat ambitions- og strategiarbejdet – her kan vi komme langt på et par seminarer – der kræver ændringer i adfærd, og hvad der opfattes som normalt, ofte år. Det kan være svært og frustrerende for mange ledere, der ambitiøst (og utålmodigt) har fået etableret den helt rigtige strategi, og så se at strategien ikke bliver til noget pga. en adfærd, der hele tiden trækker den modsatte vej i hverdagen – selv om mange erklærer sig enige i strategien på seminarerne. Det tærer på en leder, at tingene tager tid, og det kan være hårdt undervejs. For mange ledere er dét det sværeste – og kan være for svært. Manglende kulturbearbejdning er en yderst udbredt grund til, at strategier og andre ledelsesmæssige prioriteringer ikke bliver til noget – for den forkerte kultur dræber engagementet og ejerskabet til den fælles udvikling. Så først når kulturarbejdet er sat i gang, er lederen parat til sommerferien (mere om det i næste kapitel).





## Spørgsmål at tænke over



Hvis der er emner, som er vigtige at tænke meget og længe over som leder, så er det netop emnerne i dette kapitel. Hvad kan være vigtigere for en leder, end om medarbejderne er med? Og hvordan man får dem med? På engelsk har vi forskellen mellem ”manager” og ”leader”. Management er at administrere og lave ressourceforvaltning. Leadership er at sætte retning og få folk til at følge. Og måske kan man godt være leder i forstanden ”manager” uden at have medarbejderne med, men ”leader” bliver man aldrig. Som ”leader” er det helt centralt at få skabt engagement og ejerskab.

Derfor er det godt at få tænkt over disse spørgsmål – selv om det kan være utroligt svært og hårdt. For ofte må man se i øjnene, at medarbejderne ikke er med. Eller at kulturen ikke er helt på plads, og man har svært ved at mobilisere de kræfter i organisationen, der skal til at ændre den. Det kan som leder også være svært at tro på, at den indre motivation hos medarbejderne virkelig findes.

Måske tænker man: ”Muligvis gælder det i teorien men ikke lige for mine kolleger. De er ret dovne og skal bare have lidt mere pisk eller gulerod”. Og det med at kulturarbejdet er nødvendigt, tager tid og giver skræmmer – er det noget, der fremmer min karriere? Og hvis ikke – hvorfor skulle jeg så kaste mig ud i dette? Det er fundamentale ledelsesspørgsmål, der sætter kniven ind lige der, hvor god ledelse bliver rigtigt svært. På anden side er det også spørgsmål, som virkelig gør det udfordrende at være leder, og det er derfor også i disse spørgsmål, at den indre motivation for lederjobbet virkelig kommer frem.

Efter min erfaring er det godt at tænke over disse spørgsmål koncentreret i en måned. Men det bliver de ikke endeligt besvaret af. Det er spørgsmål, som man kan tage op igen og igen. Selv meget erfarne og reflekterede ledere vil have god nytte af at tage disse spørgsmål op igen og igen igennem deres karriere.



**Første spørgsmål:** *Er mine medarbejdere med – er de engagerede, og tager de ansvar?*

Jeg har lavet strategier og budgetter. Super. Men forstår medarbejderne, hvor vi skal hen? Hvad der er baggrunden for ambitionen, målsætningerne og ressourceallokeringerne? Hvad tyder på, at de er med? Hvad tyder ikke på det? Har jeg involveret dem på en ordentlig måde – ærligt og med processer der åbner op for forhold, der er tæt på deres hverdag? Har jeg haft modet til at åbne op for diskussioner, der også kan være kritiske ift. min rolle, og det jeg har gjort? Virker medarbejderne engagerede, og tager de et ægte ejerskab for udviklingen? Hvad har jeg brugt som argument for udviklingen – brændende platforme? Eller har jeg virkelig formået at åbne op for de brændende ambitioner?

**Andet spørgsmål: Forstår jeg den indre motivation hos mine medarbejdere?**

Tror jeg egentlig på, at folk har en indre motivation til at arbejde med udfordrende opgaver – eller anser jeg det for en omgang akademisk vås? Og kan det virkelig være rigtigt, at jeg kan demotivere folk ved at tage belønninger og straf i aktion? Og hvad er de ledelsesmæssige konsekvenser for mig af dette? Gør jeg nok for at fremme mine medarbejders indre motivation? Lykkes jeg med det? Hvordan kan jeg se, at den indre motivation er høj hos dem? Og hvad kan jeg gøre for at få den til at blive endnu større? Hvornår har jeg sidst virkelig spurgt ind til centrale kollegers indre motivation for det de laver? Forstår jeg den? Kan jeg virkelig lede folk uden at forstå den?



**Tredje spørgsmål: Er ambitionen klar, tydelig og forankret?**

Er jeg lykkes med at sætte en klar og tydelig ambition? Forstår mine medarbejderne den? Giver den dem lyst til at strække sig og stå på tæer? Hvad tyder på det? Hvad tyder ikke på det? Ved folk ud fra ambitionen, hvad det er for en værdi, vi sammen skal skabe i samfundet? Ved de, hvad det kræver af dem? Er de motiverede af dette? Ser de en større sag i det, som de kan identificere sig med? Er jeg sammen med mine lederkolleger god nok til at sætte en fælles ambition for hele organisationen, og hvordan spiller den sammen med ambitionen for min enhed? Hvad skal jeg i den forbindelse have snakket mere om med mine ledelseskolleger? Er ambitionen stærk nok til at give mening i hverdagen? Formår jeg at bruge den og kommunikere den i relation til hverdagens udfordringer og dilemmaer? Har medarbejderne taget den til sig og gjort den til sin egen?

#### **Fjerde spørgsmål: *Understøtter kulturen ambitionen?***

Kender jeg kulturen i organisationen? Ved jeg, hvor den understøtter, og hvor den ikke understøtter ambitionen? Hvad gør jeg konkret for at arbejde med kulturen? Hvor meget har jeg investeret i det som leder? Er jeg en god rollemodel? Og hvad gør jeg, hvis jeg ikke er en god rollemodel? Er jeg parat til det lange seje træk, hvor jeg formentlig også får et par skræmmer som leder? Eller tænker jeg mere på min karriere og de kortsigtede synlige gevinster? Vil jeg virkelig være leder eller hellere bare en god administrator med en flot karriere? Og ville andre svare det samme som mig selv på disse spørgsmål?





## KAPITEL VII

# JULI



*Martin Lind vågnede med et sæt. Han skulle op at løbe. Gerne en 10 kilometer. Han havde fået en ordentlig middag i går. De havde gode venner på besøg. Et hav af kalorier. Han listede ud af sengen og ud på badeværelset. Scrollede lige igennem morgens mails medens han sad på toilettet. Så klædte han sig på og listede ud af huset. Børnene sov endnu. De havde også været sent oppe. De elskede at lave skumfiduser på bålet. Det var kun i sommerhuset, at de måtte det. Ups – han kom vist til at smække lidt hårdt med døren.*

*Han løb langs vandet. Tænkte over de mails som han havde fået. De var ikke vigtige, men det var rart at få dem klareret. Han hadede en lang indbakke – det stressede ham. Så han ville svare, så snart han kom hjem. Det var rart at have ferie, så var der både tid til løbetur, klare mails og til at læse avisen i ro og mag. De første fire dage i sommerhuset havde virkelig givet ham luft. Og han havde indtil videre fået løbet hver dag – hans plan holdt. Fedt – han skruede lidt op for kadencen og løb op af en bakke.*

*Da han kom tilbage til sommerhuset, var han godt brugt. Han havde brug for at puste ud, men var godt tilfreds med sig selv. Det blev kortvarigt. Ligeså snart han satte foden på træterrassen, stod konen i døren med en anklagende mine. Hvorfor han havde vækket hele huset? Nu havde hun ikke*

kunne sove længe! Han reagerede instinktivt og aggressivt. Hvad fanden hun mente med det? Han havde listet ud. Det blev ikke den gode morgen, han havde håbet på.

Martin åbnede et øje. En håndfuld dage var gået siden morgendiskussionen på træterrassen. Han gabte og vendte sig om på den anden side og faldt i søvn igen. En time senere vågnede han igen. Han kunne høre, at sommerhuset var fuldt af liv. De snakkede inde ved siden af. De var vist færdige med at spise morgenmad. Det var pokkers, som han kunne blive ved med at sove. Han sov normalt ikke mere end 6–7 timer. Han strakte sig og blev liggende lidt. Han havde drømt – hvad var det nu, det handlede om? Han kunne ikke huske det, men pludselig fik han en tanke. Om arbejdet. Måske skulle han gøre noget i ledergruppen anderledes her til efteråret? Det kunne være spændende at prøve. Han tænkte, han hellere lige måtte skrive ideen ned, inden han gik ind til de andre. Men hvor var computeren?

Senere i ferien gik Martin en tur med konen. De gik mellem hybenroserne ned ad den smalle sti mod bugten. Talte sammen om stort og småt. Stod tæt ved siden af hinanden og så ud over vandet. Det blæste godt. Martin gik helt ud på spidsen af stendiget. Fik vind i kinderne. Kunne nu godt mærke – efter 14 dages ferie – at han virkelig slappede af. Han kunne snart ikke huske, hvad han havde arbejdet med, før han tog på ferie. Hans løbeplan var også røget i vasken. Pyt, tænkte han, den skal jeg nok få i gang igen, når vi kommer hjem i trummerummen. Indboksen var også vokset – han havde ikke svaret på mails den sidste uge. De løb ingen vegne.

På vej tilbage til sommerhuset, følte Martin behov for at sige undskyld til konen. Han vidste godt, at han var kortlunet i starten af ferien. Han havde nok stresset sig selv. Ville både gerne holde ferie og slappe af – og så køre et fastlagt



*program med mails og løbeplaner. Så selv om han følte sig afslappet, så var han det nok slet ikke. Han havde ikke tilladt sin krop at slappe af. Konen var forstående. Hun var kun glad for, at han nu tillod sig selv at slappe virkelig af. Hun klemte hans hånd og sagde, at hun bare håbede, at han også derhjemme ville tillade sig selv at koble fra. At hun var bange for, at lederjobbet i den sidste ende ikke var godt for ham, hvis han ikke lærte dette. Den sved, men han vidste jo godt, at hun havde ret. Nu hvor han ikke var i gang med hverdagens hårde program, kunne han jo godt mærke forskellen, og hvor meget det sled at køre i det gear hele tiden. Nå – det måtte han ændre på, når han kom hjem. Nu skulle de spille mator med de to yngste.*

Det er ikke sådan for en leder at holde ferie. Mange ledere har svært ved at være væk fra jobbet, fordi de mener, at det er nødvendigt, at de er tilgængelige hele tiden – også i deres ferie. Det kan diskuteres, men der kan selvfølgelig være noget om det for nogle ledere. Det kan også være svært for en leder at komme ned i gear – selv om de holder ferie. Se bare på Martin Lind. I starten af ferien er han godt nok ikke på arbejde, men han holder ferie på arbejdets præmisser. Og det er en yderst vigtig problematik for lederen af mange grunde. Lad os starte med at se på de to forskellige modi, som det er vigtigt for en leder at kende.

## Disciplin og lyst- to forskellige modi

**S**om leder må man optimere sin tid. Det er yderst sjældent, at man hører en moderne leder sige, at han eller hun har for meget tid. Tiden er knap. Den dygtige leder

må derfor lære at udnytte arbejdsdagen. Korte effektive møder, telefonsamtaler på vej mellem møderne, tænke svære sager igennem når man jogger om morgenen, god planlægning af ugen som helhed osv. Ens hjerne og system arbejder hele tiden. Der er altid noget, man skal, og hele tiden noget man kan lave.

Prioritering, optimering og effektivisering foregår hele tiden – og skal foregå. Ellers overlever man ikke som leder. Der er altid en række ubesvarede mails. Der er altid nogle samtaler, man burde holde, eller nogen man burde tale mere dybt med. Hvis man som leder ikke lærer at håndtere dette, så overlever man ikke. Så vil lederjobbet, og det der følger med, overmande en – og man går ned med stress, eller man bliver den dårlige leder, man ikke selv vil være. I den sidste ende kræver denne arbejdsform en enorm disciplin af lederen. Man skal være på hele tiden, arbejde fornuftigt hele tiden, konstant følge planerne osv. Der er ikke plads til at skeje ud eller følge pludselige indfald, og hvad man lige har lyst til. Lad os derfor kalde denne måde at arbejde på for ”disciplinmodussen”.

Mange nye ledere eller ledere, der er rykket et niveau op ad lederstigen (ansvar for flere personer), har i starten problemer med at arbejde på denne måde. Det tager noget tid at lære det nye jobs krav at kende og at få indarbejdet effektive systemer rundt om en. Finde den rigtig dygtige personlige assistent eller hvad der nu skal til. Det er helt okay at have en sådan opstartsperiode, men den må ikke fortsætte for lang tid. For så vil jobbet begynde at styre en, mere end man selv styrer jobbet.

Grunden til, at mange nye ledere skal lære dette, er, at de er startet som leder med baggrund i et fagligt job. De har været læge, advokat, ingeniør eller lignende inden. Som

fagperson får man faglige opgaver, der skal løses ordentligt inden for en deadline. Det man arbejder med haster, og når det er færdigt, er det færdigt. Sådan er det ikke med lederjobbet. Mange aktiviteter haster ikke – de kan sagtens skydes til næste måned. Og man er heller aldrig færdig med dem. Man kan altid arbejde lidt mere med kommunikationen af strategien, ledelsesudviklingen, kompetenceudviklingen osv. På den måde er lederjobbet anderledes end det faglige job. Opgaverne er uendelige og supervigtige – men kan nemt skubbes. I hvert fald i en periode men ikke i længden. For så giver det mange alvorlige problemer, hvis man har skubbet disse opgaver en gang for meget. Man skal altså selv være super proaktiv, planlæggende, effektiv – hele tiden. Det er denne disciplinmodus, man skal lære at arbejde i som leder, og hvis man ikke lærer den, så bliver lederjobbet nemt en plage for en. Se på Martin – han har lært det. Mails læses på toilettet, tænkes over på løbeturen og svarene klares hurtigt i løbet af dagen. En effektiv ledermaskine der konstant er på. Så langt så godt.

Når man har lært denne modus, er problemet at slukke den igen. Se på Martin. Han er stadig i denne modus en uge inde i sin ferie. Han ser det ikke selv, og synes i hvert fald ikke det er noget problem. Han er jo bare effektiv med de ting, han har planlagt og gerne vil. Nu har han planlagt, at ferien skal bruges til at komme i bedre form – at få løbet mere og længere. Nu eksekverer han så bare på denne plan. Men så simpelt er det desværre ikke. For denne modus er kun én modus ud af to. Og vi har brug for den anden modus, hvis vi i længden ikke bare vil være succesfulde ledere, men også lykkelige mennesker.

Martin er et eksempel på, når vi kun har den modus. Han snerrer af sin kone, når hun siger noget til ham. Selvfølgelig er det irriterende, at han står op tidligt for at

løbe som en gal midt i sin ferie og får vækket hele huset på sin vej ud. Men konen må ikke sige det til ham, så reagerer han. For der er ikke meget psykisk overskud. Når man er på hele tiden, så er alle nye problemer noget, der kan vælte planerne og effektiviteten. På den måde havner Martin nemt i den problematik, at ferieplanerne sammen med familien er aktiviteter, der skal klares ved siden af mails og løbeplaner. Endnu en aktivitet som skal planlægges og eksekveres effektivt.

Den anden modus kommer Martin i senere i sin ferie. Han sover længe, ser ikke på uret og står ikke op med et sæt, men ligger og lytter til huset. Hans planer vælter hele tiden, og han lever med det. Han registrerer de andre i huset, men han sætter dem ikke hele tiden i forhold til sine egne planer og effektivitetsberegninger. En hel anden modus end den han var i i starten af ferien. Mindre formålsrettet, mere lystorienteret. En modus hvor han ikke hele tiden er ude i fremtiden og planerne. I stedet er han mere nærværende og fokuseret på de nærmeste og på at "follow the flow" som en del af en helhed. Lad os kalde denne måde at være til stede på for "lystmodussen".

## Ægte afslapning

**D**e to modi er meget forskellige og kan på mange måder ses som hinandens modsætninger. Men de er på mange måder også hinandens forudsætninger. I længden kan det være svært at være planlæggende og effektiv, hvis man ikke får perioder med ægte afslapning, hvor man følger tilfældige lyster og oplevelser. Og selvfølgelig kræver det planlægning at skabe solide rammer for en god ferie, hvor leder kan tillade sig at være helt væk.

Den ægte afslapning er vigtig for en leder. Uden evnen til at koble fra – træde ud af disciplinmodussen – er det vanskeligt at være et helt menneske. Man mister forbindelsen til sig selv som person og flyder mere og mere sammen med rollen som leder. I den sidste ende vil man ikke blive en bedre leder af dette. Det, der i sidste ende giver legitimitet som leder, er, at man er autentisk som person. Og det betyder, at man ikke må udslette sin personlighed og erstatte den med en overfladisk og glat lederrolle.

Det er netop i lystmodussen, hvor man tillader sig at slappe af, at personligheden virkelig kommer frem – at man tillader sig at være sig selv og leve sine laster og ideer ud. Gøre alt det der ikke er effektivt, rationelt eller giver mening som en del af en større plan. Men bare fordi. Fordi man har lyst. Eller fordi det blev sådan. Eller fordi man fulgte med de andre.

Lystmodussen modvirker også stress. Lederen får opladet sine batterier og husker sig selv på, hvorfor han er leder, og hvad han vil med jobbet som en del af sit liv. Han kommer i kontakt med sine egne forventninger til sig selv og ikke kun de mange forventninger, som hans chefer og kolleger har til ham. Han begynder at huske sig selv på, hvad der giver mening for ham, og hvad der er vigtigt for ham. Og det er ikke det at have travlt, der giver stress. Det er det at have travlt og samtidig ikke se meningen med det, man har travlt med, der giver stress. Derfor er det så vigtigt at være i en modus, hvor man har tiden og indstillingen til at huske sig selv på disse større og mere personlige spørgsmål. Så meningen med lederjobbet begynder at stå frem.

Mange ledere, som ikke kan ”slukke” for disciplinmodussen og finde den ægte afslapning frem, får prob-

lerner med at sove. De sover let. Drømmer om arbejdet. Og vågner tidligt. Dette skal tages alvorligt. Ledere, der har det sådan, skal reagere på det. Det kan meget nemt udvikle sig til regulært stress. I længden slider de sig selv op psykisk og fysisk. Dette problem er et meget tydeligt tegn på, at de har svært ved at være i begge modi. De kan ikke komme ud af den effektive og fokuserede modus og slukke igen for alle tanker om arbejdet. Om natten og tidligt om morgenen tænker de arbejdets forskellige udfordringer igennem, og mange bekymringer melder sig, som gør dem endnu mere "alert" - på et tidspunkt hvor de har brug for dyb søvn, og hvor det er mere end okay at hellige sig familien og det ikke-arbejdsrelaterede.

Lystmodussen - som f.eks. kommer frem, når man tillader sig selv ægte afslapning - er ikke kun vigtig i ferierne. Den er også vigtig i weekenden. Ja - faktisk hver eneste dag. Mange ledere har familier, der klager over deres nærvær, og at de arbejder for meget. Meget af dette handler efter mine erfaringer om, at lederne hele tiden er i disciplinmodussen - også når de er derhjemme om aftenen eller i weekenden. Det kan gå et stykke tid, men i længden går det ikke. Lederne har behov for at lære, hvordan de kan få begge modi frem i hverdagen, og hvordan de kan skelne mellem dem.

For mange består dette i at sætte klare grænser for disciplinmodussen. Det kan f.eks. være, at man har aftalt med sig selv, at man ikke må tale i mobil eller ordne mails efter kl 18. Det kan handle om, at man aldrig arbejder på en lørdag. Hvordan man gør dette kan være forskelligt fra person til person. Nogen kan læse mails sent om aftenen uden problemer. For andre vil det gøre, at man slet ikke kan sove ordentligt og dybt. De skal i stedet slet ikke røre mails om aftenen og gå tidligt i seng. Så kan de måske stå tidligt op og klare noget arbejde, inden resten af famil-

ien vågner. Vi er forskellige, og forskellige arbejdsrytmer virker for os som ledere.

For de fleste ledere skal grænserne være rimelig tydelige. Hvordan man håndterer en søndag kan være illustrativt. Mange ledere har behov for at klare mails, planlægge ugen og måske lave et oplæg om søndagen. Det skal klares, inden ugen starter (lad os sige at de har en spilleregul om aldrig at arbejde om lørdagen). Nogle ledere sætter så et par timer af om formiddagen, hvor familien sover længe. Måske suppleret med en time om aftenen. Andre vil hellere nyde dagen og så tage tre timer om aftenen. Andre igen vil helst have helt fri og så stå meget tidligt op mandag morgen. Man finder ud af, hvad der virker for en.

Med tiden lærer man at håndtere dette. Man har vænnet sig til at være i begge modi. Det betyder for mange mere erfarne ledere, at man så nemmere kan hoppe frem og tilbage mellem de to modi. Grænserne behøver ikke være så tydelige. Man kan godt gå lidt frem og tilbage til noget arbejde om søndagen. Eller lave noget arbejde på ferien og stadig slappe helt af. Man har lært at kontrollere disciplinmodussen, så den ikke kontrollerer en. Og man har lært styrken ved afslapningen og ved at være i lystmodussen.

## Kreativitet og de gode ideer

Lystmodussen er ikke kun god for lederen, fordi den modarbejder stress og gør lederen mere langtidsholdbar. Lystmodussen er også god, fordi den gør os mennesker bedre til andre ting. Et af de vigtigste eksempler på dette for en leder er lystmodussens evne til at frembringe ideer. Se på Martin. Han ligger i den sidste uge en del i

sin seng. I grænselandet mellem søvn og vågentilstand og hvad sker der? Han begynder at få ideer til, hvordan han kan gøre noget anderledes, når han kommer tilbage. Ideer som han hurtigt må skrive ned for at huske dem og for ikke at komme ud af lystmodussen. Det er der mange ledere, der har oplevet. Efter et par ugers ferie begynder de at få en masse ideer. De tænker mere frit og kreativt.

Dette er der en grund til. Disciplinmodussen gør lederen effektiv og fokuseret, og mentalt disponeres han i retning af det, man kalder konvergent tænkning. Tænkning der bevæger sig inden for samme spor, hvor man ikke går uden for de kendte rammer. Og en rationel tænkning der ikke tillader ideer, der ikke med det samme opleves som fuldstændig fornuftige. Lystmodussen, den ægte afslapning, det at man tillader sig at ligge og tryne den i sengen, får en anden tænkning frem: den divergente. Den divergente tænkning er kendetegnet ved, at man følger kreative, ikke rationelle og ikke kendte tankemønstre. Det kan give mange problemer i den effektive målrettede leders hverdag. Men det er super vigtigt for den leder, der gerne vil have nye ideer og kreative løsninger på nogle af de langsigtede udviklinger. Lederen, der ser mønstre i nye udviklinger på markedet eller ser behovet for nye elementer i strategien, er helt afhængig af denne tankemæssige innovation. Derfor er lystmodussen vigtig for den kreative leder, der finder helt nye veje at gå.

Nu er det ikke kun ægte afslapning – som Martin der er på ferie – der kan generere denne form for kreativitet. Der er mange måder at få lystmodussen ind i en leders hverdag. Gamle venner og hobbies er kendte muligheder, som mange ledere gør brug af. Både for at leve et fuldt liv og have plads til et privatliv uden for lederjobbet, men også for at have aktiviteter i hverdagen der slipper tankerne fri. Mange lederideer er f.eks. også blevet undfanget i



en lænestol, mens lederen er i gang med at læse en god bog. Pludselig slår inspirationen ned, tankerne flyder, og pling – så er ideen der, og lederen må rejse sig og hente en notesblok for at skrive det ned, inden der læses videre. Det kan være svært for en ambitiøs og travl leder at lade en ugennemset email-indboks være. For i stedet at tage sig en lur. Eller gå en tur på stranden – uden at det er en del af en ny fitnessplan. Men det er super vigtigt. Det er dels afslappende, men det sætter også en række mentale og kropslige processer i gang, som er med til at genere indfald, ideer og nye perspektiver på tingene. En side af livet som ikke lader sig underligge disciplinmodussen.

Kreativitet, gode ideer og innovation er heller ikke noget, som bare kommer af sig selv i en organisation. Hvis disciplinmodussen fylder for meget for lederne, kan det være svært at skabe de ”oaser” i organisationen, hvor grundlaget for kreativiteten ”gødes”. Tænk på pauserne ved kaffemaskinen. Her er mange gode ideer undfanget, fordi folk taler sammen på en anden måde end til de formelle møder. Men effektivitet, rationalitet og planlægning kan nemt få øje på pauserne, som noget der ikke er strengt nødvendigt.

## Struktur og liv

**D**e to modi er i det hele taget ikke kun vigtige at forstå og kunne arbejde med personligt som leder. De gælder også for lederens syn på organisationen – og dem hun leder. Man kan fokusere meget på planer, rationel ressourcefordeling, procedurer, jobbeskrivelser osv. Alt det strukturelle som lederen pligtskyldigt kan arbejde for at få på plads på den helt rigtige og rationelle måde. Eller man kan se organisationen som fyldt af liv og menne-

sker, der gør mange mærkelige ting, som ikke alle sammen giver lige god mening ud fra en rationel målestok. Begge dele er vigtige, men i mange organisationer og for mange ledere kan det være svært at give plads til det sidste. Livet med alle dets mærkværdigheder kan synes vanskeligt at kombinere med professionel ledelse og en professionel organisation.

Men en leder eller en organisation, der ikke kan rumme hele mennesker og deres liv, får mange problemer. Der er ikke megen plads til mangfoldighed og forskellighed. Det er svært at forvente loyalitet fra medarbejderne i svære situationer. Og man får ikke medarbejdere, der virkelig brænder for og er engagerede i deres job og organisation. Man må give plads til livet og få liv og struktur til at arbejde sammen. Selvfølgelig skal det at være på arbejde ikke være som at holde ferie. Alle medarbejdere kan jo ikke tage en morfar, når det passer dem. Det handler dog om, at man kan arbejde på livets præmisser.

Mange ledere er bange for dette. Man kan nemmere kontrollere alt det strukturelle end livet med alle dets mangfoldigheder og mærkværdigheder. Livet kan synes uoverskueligt, uforudsigeligt og kaotisk. Og det er det også. Det er dog også styrken og det smukke ved det. For det giver kreativitet, udvikling og nye muligheder. Noget som det strukturelle og rationelle har svært ved at generere.

Se organisationen som en smuk have. Gennem årene er der skabt en planlagt struktur og orden. Men inde i det enkelte bed skal der helst være plads til det vilde og selvgroede liv. Ellers bliver haven for pæn og velfriseret. Den mister sin egenart og appel. Bliver kedelig. Den genererer ikke ny energi og inspiration. Denne balancegang må lederen kunne håndtere.

Man kan tale om to forskellige logikker. Den drifts- og effektivitetsorienterede logik der har et meget rationelt og strukturelt perspektiv på tingene. Kan det betale sig? Hvordan kan "maskinen" optimeres? Og den mere udviklings- og menneskeorienterede logik der rummer forskellene, mærkværdighederne og det der ikke kan måles og vejes og tælles i kroner. En organisation skal kunne håndtere begge logikker. Og selv om de nemt kan ses som hinandens modsætninger, så er det bedre at se dem som hinandens forudsætninger. Uden mennesker med skæve ideer vil strukturerne stivne og med tiden kvæle engagementet. Uden struktur og effektivitet vil mennesker mangle overskud og ressourcer. Den gode leder ved, hvordan hun får begge logikker ind i sin ledelse, og hvordan man får dem til at arbejde sammen som yin og yang.





## Spørgsmål at tænke over



Ferie, fritid og det hele liv er måske ikke de mest oplagte emner på et professionelt lederkursus. Det er dog emner, enhver leder skal lære at håndtere i længden. Så det er jo oplagt at tænke over disse emner i sin ferie – hvis man vel at mærke kan skrue ned for disciplinmodussen og i stedet gøre det, medens man ser på solnedgangen. Så får man nok flere kreative ideer og tanker!

Hvis man gerne vil bruge ferien til noget helt andet, er det jo også okay. Ferier behøver ikke at være noget, en leder bruger til en eller anden form for ledelsesmæssig udvikling. Yatzy, boglæsning eller en ridetur er også helt fint. Hvis man 2-3 uger kan fokusere udelukkende på det, er man ved at være en mere komplet og moden leder. En leder der ved, at lederrollen er en del af ens personlighed – ikke hele ens personlighed.

### **Første spørgsmål: *Har jeg styr på de to modi?***

Ved jeg, hvordan jeg fungerer, når jeg er i disciplinmodussen? Og hvordan jeg er anderledes, når jeg er i lystmodussen? Kan jeg genkende forskellene på de to modi hos mig selv? Hvilke kendetegn er der ved mig, når jeg er i disciplinmodussen? Og når jeg er i lystmodussen? Kan jeg lige godt finde ud af begge dele? På samme tid? Eller har jeg brug for tydelige grænser mellem de to modi? Hvilke grænser fungerer for mig? Har jeg forskellige ritualer, der markerer overgangen fra den ene modus til den anden? Kender mine omgivelser også disse ritualer?



### **Andet spørgsmål: *Får jeg slappet ordentligt af?***

Er jeg som leder en duracell-kanin, der knokler hele tiden? Laver jeg hele tiden planer oppe i hovedet og tænker på noget, som skal nås som en del af arbejdet? Hvordan kunne jeg slappe mere af i hverdagen, i weekenden og i ferierne? Har jeg svært ved virkelig at være nærværende? Har jeg haft modet til at spørge børn, familie og venner om dette? Har jeg forholdt mig ærligt til deres feedback? Hvilke ændringer har det givet anledning til/bør det give anledning til? Hvad er det, jeg virkelig bare gerne vil som person, fordi jeg har lyst til det? Tillader jeg mig selv nok at gøre dette?



### **Tredje spørgsmål: *Er jeg kreativ nok?***

Får jeg kreative ideer nok? Hvad tyder på dette? Ved jeg, hvordan jeg skal leve mit liv for at få plads til de sider af livet, som er med til at generere ideer og kreative indfald? Hvad skal jeg konkret gøre? Får jeg det gjort nok i hverdagen? Kan jeg godt lade mailboksen være? Tillader jeg

mig selv at sidde og dagdrømme i en ellers travl hverdag? Har jeg mange undskyldninger over for mig selv, som jeg bruger til at udskyde disse lystorienterede aktiviteter? Hvad skal der til for at gøre det mere? Hvad ville der ske, hvis jeg næste weekend slet ikke tænkte på arbejdet? Kan jeg det?



#### **Fjerde spørgsmål: *Kan jeg rumme det hele liv?***

Som leder skal jeg arbejde med det strukturelle – ingen tvivl om det. Men er der en fare for, at det strukturelle får overvægt og vanskeliggør livet i dets fulde kompleksitet og mangfoldighed? Både hos mig selv og i forhold til det jeg som leder ser og arbejder med i organisationen? Kan jeg rumme mine medarbejdere som hele mennesker? Giver jeg plads til dem på denne måde? Er det okay, at en af dem gerne vil sove længe, stege frikadeller på arbejdet og have sin hund med på arbejde? Er det noget, som har sin berettigelse i en professionel organisation? Er det overhovedet emner, vi taler om i ledelsen? Tør vi som ledere sige ja til det fulde liv – selv om vi mister kontrol og må acceptere mere kaos? Får jeg driftslogikken og udviklingslogikken til at spille sammen?



KAPITEL VIII

# AUGUST



*Susanne Vesterliden var totalt forberedt til ledermødet. Hun vidste lige hvilke argumenter, hun ville fremhæve. Udviklingsafdelingens bidrag til værdiskabelsen skulle stå helt tydeligt frem. Hun vidste endda, hvordan hun ville sige det. Hun ville trække på en korn- og høstmetafor. Nu skulle Jens, salgsdirektøren, ikke få så nemt spil, når de skulle videre med deres budgetdiskussioner. Men hun ville starte med at rose ham for årets salg frem til i dag – både fordi det var rigtigt men også af taktiske grunde. Så kunne han ikke fuldstændig skyde hendes argumenter i sæk – som han havde gjort før. Forhistorien gik helt tilbage til direktionens første budgetseminar i maj måned. Her havde Jens totalt overrumplet hende. Direktionen skulle finde en ret stor besparelse i det samlede budget. Og han havde argumenteret for, at det var dødsensfarligt at spare i hans budget. Netop i disse trængte tider skulle der satses på salg. I stedet var det udviklingsafdelingen, der måtte holde for. Den var efter hans overbevisning også overdimensioneret ift. det antal nye produkter, der kom ud af den. Han havde endda den frækhed*



at sige, at hendes afdeling mere mindede om et universitet. En offentlig organisation hvor det mere er historie og medarbejdernes lyster, der bestemmer ressourcetildelingen. Det var i hvert fald ikke her, at værdien blev skabt i deres organisation.

Susanne var blevet så overrumplet, at hun kun kunne komme op med nogle halvdårlige argumenter for, hvorfor besparelsen ikke skulle være i udviklingsafdelingen. Jens havde haft let spil og havde hurtigt fået deres administrerende direktør med på sin tankegang. Den administrerende direktør var gået så vidt, at han var begyndt at komme med udspil til, hvordan Susanne kunne ændre i hendes budget. Susanne havde været virkelig frustreret efter seminaret. Jens' udfald mod udviklingsafdelingen havde fra starten sat en dagsorden, hvor det lød som om, at de slet ikke var med til at producere værdi, men udelukkende skulle ses som en omkostning – der helst skulle minimeres.

Denne frustration havde virkelig påvirket hende hele sommeren. I den første del af hendes ferie havde hun også svært ved at lade disse negative tanker ligge. Hun havde flere gange haft lyst til at ringe til Jens og råbe af ham. Heldigvis havde hun ikke gjort det, og efter et par ugers afslapning var hendes tankebaner begyndt at finde andre veje. Hun formåede til sidst at kunne abstrahere fra det.

Men noget måtte jo stadig gøres. I slutningen af august skulle direktionen mødes igen, og her måtte hun mere i offensiven. Ellers ville hendes afdeling jo blive slagtet. En lørdag eftermiddag besluttede hun sig for at cykle en tur ud af byen. Hun nød den varme vind. Da hun kom ud på landet, kunne hun se, at flere bønder var begyndt at høste. Ikke alle, men nogen. Det måtte være svært at vide, hvornår man skulle høste kornet. Vejrudsigten sagde, at der var omslag på vej. Hvis man lige trak det et par dage for meget, så kunne det hele ende

*i regn. Hvordan får man skabt den optimale produktion af korn – den optimale værdi?*

*Det var midt i disse overvejelser, at lynet slog ned i hende. Hvis bonden ikke lagde korn til side til såningen næste år, så ville det måske nok betyde en masse salg nu, men næste år ville der være problemer, når man skulle så. En super metafor for udviklingsafdelingen. Det handlede om, at man skulle sætte ressourcer af til fremtiden og ikke kun til salget her og nu. Værdi er mange ting. Det er både at sælge og skabe indtægter nu, men det er også at skabe grundlaget for fremtidens indtægter. I det hele taget handler det om at se på værdiskabelse både nu og i fremtiden – og ikke kun fokusere på salg, indtægter og omkostninger her og nu. Nu havde Susanne fået sin offensiv på plads.*

På den ene side bliver man ikke nødvendigvis en bedre leder af at være en dygtig og uddannet økonom. Mange ledere har slet ikke indsigt i og ansvar for økonomien i deres organisation – og det er der ingen problemer i. Men et forsimplet eller for snævert syn på økonomi kan på den anden side være med til at give en leder et forkert perspektiv på, hvad der ledelsesmæssigt er klogt at gøre i en organisation. Noget af det allervæsentligste er at kunne skelne mellem den årlige omsætning og den samlede værdiskabelse. Vi skal derfor starte med at se på, hvad værdi er for noget, og hvordan man som leder skal arbejde med at skabe værdi. God ledelse handler også om at få organisationens værdiskabelse og den individuelle værdiskabelse til at gå hånd i hånd. Vi skal se på, hvordan man som leder kan arbejde med dette. Vi skal også se på forskellen mellem det at være leder og ejer, når man ser på værdiskabelse. Til sidst tager jeg forskellen mellem det at være en privat virksomhed og en offentlig organisation op – er der ledelsesmæssig vigtig forskel på, om man er det ene eller det andet?

# Værdiskabelse og ledelsesopgaven knyttet dertil

Når man høster kornet, er det nemt at se, at der er skabt noget. Det er groet ude på marken, og nu tager man det ind. Det er selvfølgelig heller ikke lige meget, hvor mange fold der er på hvert strå. Men selv om det er nemt at se, at der er skabt noget, så er det ikke nemt at sige, hvad værdien egentlig er. For hvis man har en masse korn, ingen vil købe lige nu, og man ellers ikke har noget at bruge det til, så har man kun reddet sig selv en omkostning til at oplagre det. Først når man fodrer dyrene med kornet, planter kornet igen eller sælger kornet til en tredje, kan man sige, at der er skabt en værdi.

Og selv her kan det være svært at bestemme værdien – hvor stor den er. Hvis man fodrer dyrene med kornet, så giver det jo liv og vækst, men hvilken værdi er der skabt? Det afhænger jo af, om man en dag selv kan spise dyret eller sælge det til en anden. Og her er vi fremme ved en økonomisk pointe, som stammer helt tilbage fra Adam Smith. Tingene har ikke en værdi i sig selv. For eksempel bestemt ved hvad det har kostet at producere dem. En ting (f.eks. en vare) får først en konkret værdi, når den bruges til noget af en selv, som man tillægger værdi, eller når man sælger eller bytter den på et marked. Det, den sælges for, er udtryk for denne værdi.

Så når Jens' salgsafdeling sælger en vare til en kunde, der betaler, skabes der en værdi, men der kan også være mange andre værdiproducerende aktiviteter i en organisation. Måske kan en helt ny radikal ide i morgen – skabt

i organisationens udviklingsafdeling - være den største værdiskabende aktivitet i virksomhedens historie. Hvis de altså formår at udnytte denne ide og få skabt og markedsført et produkt eller en serviceydelse på basis af den.

Der er altså ingen tvivl om, at der skabes en værdi, når vi sælger et produkt. Men dermed bliver salg eller produktion af en serviceydelse ikke den eneste eller vigtigste værdiskabende aktivitet. Når vi høster kornet eller sår det igen, så skabes et potentiale for fremtidig værdiskabelse. Susanne har fuldstændig ret. Udviklingsafdelingen skaber på denne måde også værdi. I hvert fald hvis organisationen formår at tage ideerne fra denne afdeling og omforme dem til produkter, de kan sælge på et marked med en fortjeneste. Det er denne komplicerede værdiskabelse, som organisationen skal have for øje, når den laver budgetter og fordeler organisationens ressourcer. Fordelingen af næste års ressourcer til forskellige organisatoriske enheder og aktiviteter skal forsøge at optimere organisationens samlede værdiskabelse.

Hvilken situation stiller det den enkelte leder i? Man kan sige, at den enkelte leder står over for følgende situation:

$$\text{Min ledelsesopgave} = \frac{\text{Værdiskabelse}}{\text{Ressourcer}}$$

Jeg skal som leder skabe en bestemt værdi ud fra de ressourcer, som min afdeling får tildelt. Og årets budgetfordeling handler således om at sikre en rimelig retfærdig fordeling af værdiforventningerne og ressource-tildelingerne, så alle lederne står med nogenlunde samme ledelsesudfordring. I udgangspunktet skal det gerne gøres således, at der efterfølgende kan være en forventning om, at alle lederne med et budget har en rimelig

chance for at producere den værdi, de har ansvaret for, med de ressourcer de har.

Nu kan man som leder gå til denne ledelsesopgave på to principielt forskellige måder. Lad os kalde den første måde ledelsesregime 1. Inden for dette ledelsesregime vil lederen argumentere for, at det udelukkende er hans ansvar at sikre, at den planlagte værdi skabes i løbet af året med brugen af de ressourcer, der nu er blevet sat af i budgettet. Når man har de årlige budgetseminarer, er det topledelsens ansvar at sikre, at budgettet indeholder ressourcer nok til, at dette er muligt. Det er lederens forventninger til topledelsen. Ellers kan man som individuel leder ikke tage ansvaret for at producere den planlagte værdi. Så hvis ressourcetildelingen mindskes, må forventningen om værdiskabelsen også mindskes. Og omvendt: hvis der skal produceres mere værdi, så skal der tilføres flere ressourcer. Brøken lægger fast.

Ledelsesregime 2 ser helt anderledes på det. Her er ledelsesopgaven at optimere brøken "værdiskabelse/ressourcer". Brøken siger noget om, hvor god man er til at skabe værdi, for de ressourcer man har. Dette gælder for organisationen samlet, og det gælder for den enkelte leder. I ledelsesregime 2 vil lederen selv tage på sig at forsøge at optimere brøken. Hvordan kan jeg som leder forsøge at skabe endnu mere værdi, for de ressourcer jeg har? Eller hvordan kan jeg skabe denne værdi med et mindre forbrug af ressourcer? Her udvider man ledelsesansvaret. På flere måder. Man har ikke bare ansvaret for at få værdi og ressourcer til at hænge sammen, man har også ansvar for at arbejde med at forbedre denne sammenhæng (brøken). På denne måde får man også ansvar for at optimere organisationens samlede værdiskabelse i forhold de ressourcer, organisationen råder over. Og derved får man et ansvar sammen med

resten af organisationens ledelse for at få den samlede ressourcefordeling til at hænge sammen – det er ikke længere bare topledelsens ansvar at få dette på plads. Det kan være en del af dette ansvar, at man f.eks. siger: ”Okay – hvis vi har et trængt budget i år, og vi fremadrettet har brug for mere omsætning, så vil jeg i år gerne forsøge at skabe samme værdi i udviklingsafdelingen for et budget, der er reduceret med ti procent. Det tror jeg kan lade sig gøre. Måske ikke hvert år men i år kan det formentlig lade sig gøre af følgende grunde...”. Man tager altså på sig som leder at forbedre brøken, fordi organisationen har brug for det.

Er ledelsesregime 2 bedre end ledelsesregime 1? I mange organisationer har forventningen til lederne været som i regime 1, så man kan vel ikke sige, at det er udtryk for dårlig ledelse at leve op til denne måde at tænke på. Man fik et budget, og så var det eneste afgørende, at man leverede de forventede resultater. I organisationer med en patriarkalsk og straffende topledelse har man ofte arbejdet på denne måde. Man må dog alligevel sige, at ledelsesregime 2 er udtryk for bedre ledelse. At man netop er leder og ikke bare ressourceforvalter, fordi man hele tiden forsøger at forbedre brøken. Man kan sige, at brøkens størrelse er udtryk for, hvor megen ledelseskraft og -snilde man som leder kan udvise. En god leder vil skabe en bedre brøk end en dårlig leder. Man kan også argumentere for, at i regime 2 tager lederne et større og mere helhedsorienteret ansvar, hvilket betyder, at organisationen som helhed bliver bedre til at finde måder, hvorpå man kan forbedre brøken. Og det er super vigtigt. For hvis en organisation er god – og bedre end et gennemsnit af organisationer – til at skabe værdi for de ressourcer, den har til rådighed, hvad sker der så? Så kommer ressourcerne med tiden flydende til udefra. Det kan lyde mærkeligt, men tænk over det? Hvis du som in-

vestor vil placere din kapital, hvor vil du så gøre det? I organisationer der er gode til at skabe værdi, for de ressourcer de får tilført. Og hvis du er arbejdstager, hvor vil du så arbejde? I organisationer hvor du er med til at få skabt mest mulig værdi ud af det, du laver. En organisation, der er god til at optimere brøken gennem god ledelse, vil med tiden derfor opleve, at både gode medarbejdere og investorer står i kø. En positiv spiral er skabt!

## Individuel værdi og organisatorisk værdi

**A**t leve inden for ledelsesregime 2 er selvfølgelig ikke det samme som, at en leder bare skal acceptere, at nu skal man så producere samme værdi for det halve budget næste år. Der er grænser for, hvad der kan lade sig gøre. Men den gode leder vil hele tiden arbejde med at udforske disse grænser.

Der er igen principielt to ledelsesmåder at forbedre brøken på. Hvis man innoverer, vil man ofte kunne skabe mere værdi for de samme ressourcer. Hvis man effektiviserer, vil man kunne skabe den samme værdi for færre ressourcer. Det er to forskellige tilgange, som på den korte bane kan virke som hinandens modsætninger og kan modvirke hinanden. Effektivisering kan sætte en konvergent tankegang i gang, der gør en mere divergent kreativ tankegang vanskelig samtidig og derfor kan modvirke ideudvikling. Men som vi så for et par kapitler siden, kan de to tankegange også være hinandens forudsætninger på den lange bane. Effektivisering i en periode frigør ressourcer, som kan bruges

til udviklinger, der bliver næste periodes innovationer, som igen muliggør nye effektiviseringer.

Men hvad er afgørende, når lederen gerne vil forbedre brøken både gennem effektivisering og innovation? Det er, at hun kan få medarbejderne med på at skabe denne forbedring. Måske kan man godt top down presse en effektivisering igennem i en periode, uden at det forringer værdiskabelsen. Men konstante effektiviseringer igennem flere perioder uden tab af værdiskabelse kræver, at medarbejderne er med til at tage ansvar for brøken. Det er medarbejdernes samlede indsats (f.eks. i en afdeling), der skal forbedre brøken gennem effektivisering og innovation. I den sidste ende kan dette kun gøres ved, at medarbejderne arbejder eller samarbejder på nye måder. De skal hver især være med til at skabe mere værdi eller skabe den nuværende værdi på mere effektive måder. De skal være motiverede til at skabe mere organisatorisk værdi – både alene og sammen – bare fordi det er muligt, og fordi de ser det værdifulde i det, de laver sammen som organisation. Det kræver i længden, at den organisatoriske værdi kobles til det, de som individer opfatter som værdifuldt.

Det er her, at lederindsatsen skal sættes ind. Skabes der ikke en sammenhæng mellem den organisatoriske værdiskabelse og det individerne tillægger værdi, vil lederen i den sidste ende ikke kunne være med til at forbedre brøken. Det er også her, at organisationens ambition er så afgørende. Tror medarbejderne på den? I en sådan grad at de er villige til at strække sig og give noget ekstra af dem selv, fordi de oplever visionen som værende udtryk for noget, de også selv tillægger værdi.

Det er netop her, at ledelse i regime 2 er mere fornemt end ledelse i regime 1. I regime 1 ville medarbejderne



bare kræve mere i løn – ofte med lederens accept – hvis man skulle producere mere. Og så er man lige vidt, for så er brøken ikke forbedret. I regime 2 tror ledelsen på, at man kan lede så godt, at man kan få sine kolleger og medarbejdere med på at arbejde på denne værdi-brøk-forbedrende måde. Primært fordi det er lykkes at koble det individuelle værdifulde med den organisatoriske værdiskabelse.

## Ejerskab, værdi og armslængde

**I**ndtil videre har vi set på denne problematik ud fra den ansatte leders perspektiv, men ejerskabet af en organisation har også betydning for en organisations evne til at skabe værdi. Ejeren eller ejerne er med til at bestemme, hvad værdi er for en organisation. Selvfølgelig er der en værdi i at sælge noget på et marked, at skabe en offentlig serviceydelse af god kvalitet eller at skabe et vist økonomisk overskud i løbet af regnskabsåret. Men den brede opfattelse af værdi påvirkes af ejernes forventninger. Ejerne kan bestemme, at andre forhold er værdifulde for dem. Trivslen i organisationen, det at være loyal overfor trofaste medarbejdere eller at bidrage til samfundsudviklingen generelt på en positiv måde er eksempler på forhold, der ikke kan udveksles på et marked eller afspejles i det økonomiske regnskab, men som en ejer kan bestemme som værende af stor værdi, og som derfor også får værdi i organisationen.

Jo mere man som ledelse arbejder ud fra ledelsesregime 2 og gerne vil have medarbejderne inddraget i værdiskabelsen og arbejdet med at forbedre brøken, jo mere spiller

ejernes værdiforestillinger en rolle for ledelsen. Det kan f.eks. være yderst vanskeligt at få medarbejderne til at strække sig og effektivisere deres egen måde at arbejde på, hvis ejernes eneste værdiforestilling er det økonomiske overskud, og at det gerne minimum skal ligge på 5%’s forrentning af den investerede kapital. Det er nemmere at få medarbejderne med, hvis ejerne både tillægger gode relationer på arbejdspladsen, en bæredygtig produktion og en rimelig forretning (måske er 5% ok) værdi. Derfor er ejerskabet vigtigt for ledelsens måde at fungere på. Organisationer kan have svært ved at gå ind i ledelsesregime 2, hvis ejerskabet ikke udøves/forvaltes på den rette måde. Her nærmer vi os en svær ledelsesmæssig balancegang. Ejerne skal på den ene side inddrages i den ledelsesmæssige udvikling af organisationen – f.eks. gennem en bestyrelse. På den anden side skal ejerne eller deres repræsentanter i en bestyrelse også give plads til den professionelle ansatte ledelse.

Erfaringsmæssigt er det vigtigt at få bestyrelsen med ind over ambitionen og de organisatoriske værdier. En organisations ambition og værdier kan ikke være i modstrid med dens ejers interesser og synspunkter. Det er også en god ide, at bestyrelsen nikker til de af ledelsen udarbejdede strategier, mål og budgetter. For det er disse forhold, som skal sikre værdien og få organisationen til at realisere ambitionen. Men samtidig er det også vigtigt, at ledelsen får operationel frihed til selv at udforme strategierne, lave ressourcfordelingen og beslutte budgettet.

Denne balancegang er vigtig og svær. Der er mange governancemæssige forhold at tage stilling til – forhold der siger noget om, hvordan bestyrelse og topledelse skal forvalte deres roller og samspil. Jeg vil her kun komme ind på ét punkt – nemlig det man i det offentlige kalder

”armslængde-princippet”. Et princip som sagtens også kan bruges i det private, da det udtrykker et generelt ledelsesprincip. Armslængde handler om, at styringen af en organisation oppefra (f.eks. fra en minister eller ministerium) skal fokusere på det allermest centrale og ikke gå i detaljer. Man skal f.eks. ikke begynde at blande sig i, hvilke helt konkrete personer der kan komme ind på et universitet (som studerende eller ansat), men det er vigtigt, at man tager ansvar for den generelle kvalitet i ydelsen til borgeren, og hvem der generelt er berettiget til den.

Armslængdeprincippet kan bruges i forståelsen af bestyrelsens rolle – ja i det hele taget til at forstå hvordan ledelsesrelationen skal foregå hele vejen ned gennem ledelseskæden. Man kan sige, at det udtrykker følgende hensigt: ”Ja – det kan godt være, at du er min chef, men det betyder ikke, at du kan ”overrule” mine ledelsesbeslutninger på dette konkrete og detaljerede niveau. Du må holde dig til det overordnede niveau – leverer jeg den aftalte værdi, arbejder jeg i forhold til ambitionen og virker strategier og budgetter fornuftige i den sammenhæng, så må du give mig et ledelsesrum”. Hvis man som ejer eller overordnet leder ikke accepterer dette, så sætter man ledelsesmuligheden ud af kraft på de underordnede niveauer. Så degraderer man lederen til administrator. Susannes administrerende direktør er godt på vej til dette, når han begynder at komme med udspil til, hvordan budgettet for udviklingsafdelingen skal sættes sammen. Så degraderer han Susanne til administrator af noget, som han har besluttet hen over hovedet på hende. Det kan godt være, at det virker naturligt i situationen, eller at han gør det for at hjælpe Susanne, men god ledelse er det ikke. Hvis han gerne vil hjælpe, skal han gøre det under fire øjne, og kun hvis Susanne selv beder om sparring.

# Offentlig og privat

Der er mange forestillinger om, hvordan ejerskabet påvirker ledelsessituationen. Ikke mindst om forskellen mellem om man har det offentlige eller privatpersoner som ejere. Lad mig sige det med det samme. Jeg synes ikke, at der er store forskellige i forhold til principperne for god ledelse. Jeg kan selvfølgelig sagtens finde nogle generelle forskelle i dag, men ved nærmere studie handler disse om forskellige historiske udviklinger og deraf følgende forskellige ledelseskulturer – ikke om store principielle forskelle. Lad os se på et centralt eksempel på forskel i ledelseskultur.

Der er mange – ikke mindst offentlige – ledere, der taler om, at ledelsessituationen er mere kompleks i en offentlig organisation, fordi der er så mange hensyn, der hele tiden skal tages højde for. Politikerne blander sig, de offentlige budgetter skifter hele tiden så man kun kan regne med noget et år frem i tiden, lovgivningen skal man følge, akkrediteringer og andre kontrolsystemer skal man leve op til, borgerne er tæt på og klager, de ansatte og deres fagforeninger har meninger om alting osv. Der er altså mange komplekse relationer man indgår i, og mange hensyn man skal leve op til, og de kan sagtens gå i modstridende retninger. Man taler nogle steder om, at man er udsat for krydspres. Ja – man får faktisk på fornemmelsen, at det nærmest er umuligt at lede i denne situation – og derfor lidt okay hvis man ikke gør det og mere er administrator eller forvalter end leder.

Det er ikke principielt forskelligt i det private. Her er der også ejere og bestyrelser, der blander sig på utidige måder, hvis de ikke tænker sig om (og lever op til

armslængdeprincippet). Her er der også skiftende økonomiske situationer – og der er heller ingen, der kommer med en række ekstra ressourcer, hvis man synes, det bliver svært at få det hele til at hænge sammen. Ja, man kan godt lave budgetter for mange år frem, men disse budgetter er ikke meget værd, hvis man som privat organisation ikke selv har tjent pengene ind og har vist, at man er noget værd på et marked. Selvfølgelig kan en rig ejer forgyldte en organisation, men det er ikke god governance, da det som regel leder til selvfedme og slendrian. Det private skal også følge en stadig stigende mængde lovgivning og andre former for kontrolsystemer. Prøv bare at tænke på en farmaceutisk virksomhed, der skal have tilladelse til at markedsføre en pille internationalt. De ansatte er også medlemmer af stærke fagforeninger – og netop fordi der er tale om private organisationer, er der ingen finere hensyn, der taler for løntilbageholdenhed. Og det kan godt være, at man ikke taler så meget om borgere, men i en privat virksomhed har kunderne altid ret – eller bør have det. Ellers eksisterer man ikke i længden. Så hvor er den store forskel?

Både i det offentlige og i det private er der behov for god ledelse, der kan håndtere disse mange hensyn. Men i stedet for at se dem som krydspres, der stivner og handlingslammer lederen, skal man se dem som hensyn, der giver dilemmaer. Og det er netop lederens arbejde med at forstå og håndtere disse dilemmaer, der gør organisationen bedre rustet til at overleve i sin omverdenssituation. Når mange taler om, at offentlig ledelse er mere kompleks, så handler det nok mere om, at det offentlige tidligere generelt har arbejdet meget inden for regime 1 og nu er langsomt på vej ind i regime 2. Her er der mere ledelse, flere hensyn og mindre administration, og det kan selvfølgelig mærkes som en stor og svær forandring. Men den gode ledelse er den samme begge steder.



## Spørgsmål at tænke over



Værdiskabelse er på mange måder det, en organisation handler om. Det sker året rundt – ikke kun i august. På samme måde som med bonden. Ja – høstningen er en tydelig værdifuld aktivitet, men meget går forud, før man kan høste i august. Som organisation og leder er det vigtigt at have styr på, hvad der er det værdiskabende. Men mange organisationer taler ikke tilstrækkeligt om det. De taler kun om produktion og økonomi. Og selvfølgelig er dette afgørende spørgsmål i forhold til værdi, men værdispørgsmålene er bredere end som så.

Derfor er det vigtigt at reflektere over – både alene og fælles i ledelsen – hvad er det værdifulde for os, og hvilke værdistrømme skal vi have styr på udover de typiske økonomiske? Det er også vigtigt at reflektere over, hvordan værdispørgsmålene hænger sammen opad mod bestyrelsen og nedad mod medarbejdere. Så man får en organisation, der er alignet i forhold til den værdi, den skal skabe.

### **Første spørgsmål: *Har jeg styr på værdien?***

Kan jeg kort og præcist redegøre for, hvilken værdi den organisatoriske enhed, jeg har ansvar for, skaber? Kan jeg redegøre for dette så skarpt og pædagogisk, at mine medledere er enige med mig? Arbejder jeg konstant for at forbedre denne værdi gennem innovation? Arbejder jeg konstant for at lave værdien mere effektivt? Kan jeg se mig i spejlet og ærligt sige, at jeg arbejder i ledelsesregime 2? Tager jeg et bredere ledelsesansvar på mig, hvor jeg ser en større organisatorisk helhed, hvor vi alle sammen skaber den samlede organisatoriske værdi? Er vi som organisation så gode til at skabe værdi for de ressourcer, vi har til rådighed, at omverdenen står parat med flere ressourcer? Hvad er tegn på det? Hvis ikke – hvad gør vi så ved det?



### **Andet spørgsmål: *Får jeg medarbejdernes værdipotentiale udløst?***

Kan organisationens ambition og værdier virke motiverende på medarbejderne, eller er der for meget fokus kun på produktion og økonomi? Arbejder vi reelt med vores værdier, og diskuterer vi åbent hvad vi tillægger værdi? Eller er det mest udtryk for en pæn overflade, som medarbejderne nemt gennemskuer? Arbejder jeg som leder med at få sammenhæng mellem organisationens ambition og værdier, det mine medarbejdere som individer oplever som værdifuldt, og den værdi de er bedst til at udløse? Ved jeg, hvilket værdipotentiale medarbejderne har – både individuelt og sammen – og får jeg det udløst optimalt?





### **Tredje spørgsmål: Hvordan påvirker organisationens ejere værdierne?**

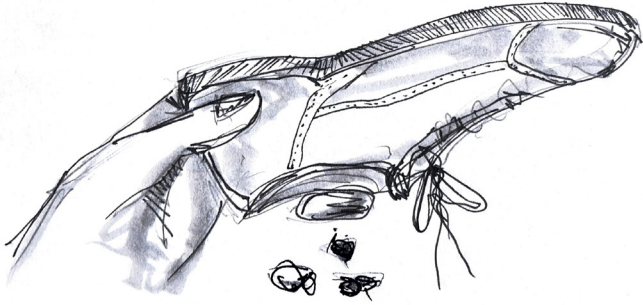
Kender jeg som leder ejernes værdiprioriteringer? Er ejernes værdier appellerende og motiverende? Kan jeg "sælge" dem til medarbejderne? Accepterer jeg dem selv? Sympatiserer jeg endda med dem? Hvis ikke – hvad så? Taler vi om disse spørgsmål i ledergrupperne? Har jeg haft en god snak med min leder om det? Påvirker ejerne organisationen på en ordentlig måde? Holder de armslængde? Gør min chef? Taler vi i ledergrupperne om disse principper for, hvordan man kan "blande sig" i niveauet nedenunder? Og hvordan man sikrer, at der er alignment omkring værdiskabelsen?



### **Fjerde spørgsmål: Er der forskel på offentlig og privat ledelse?**

Er min ledelsesopgave kompleks og svær? Og handler det om sektor? Spiller sektoren en rolle for mit lederskab? Hvor mange ledere kender jeg fra den anden sektor? Snakker jeg om ledelse med dem? Kunne jeg lære noget af ledere fra den "anden verden"? Kunne de lære noget af mig? Kunne jeg overveje at blive leder i den anden verden – hvorfor? Hvorfor ikke? Har jeg respekt for ledelse i den anden sektor?





## KAPITEL IX

# SEPTEMBER



*Puha – det var godt nok hårdt at komme op her til morgen på trods af at han vågnede tidligt. Han lå og vendte og drejede sig. Han sov for lidt og tænkte for meget. Han savnede også solen, sommeren og lyset. Ferien syntes allerede langt langt borte. Og efteråret var kun lige begyndt – hvordan skulle det ikke ende? Peter Hansen stod under bruseren og blev overmandet af mange tanker. Hvordan gik det egentlig med hans virksomhed? Nogle perioder syntes han, at det gik super. Lige efter et stort salg, eller når de havde sendt en stor forsendelse afsted. Andre gang var han noget i tvivl. Når salget ikke gik så godt. Eller når en produktion var blevet meget dyrere end beregnet. Åh – han stod under det varme vand og blev helt nervøs. Hvordan skulle det gå? Han knoklede på livet løs*

hver dag, men var det nok? Selv under den varme hane løb det ham koldt ned af ryggen. Gad vide om dette blev en god dag...? Og var han egentlig dygtig nok til at klare sig som leder af denne virksomhed? Måske skulle han blive ansat igen?

Senere på dagen sad han i bilen på vej til Herning. Skulle til et vigtigt kundemøde. Igen kørte tankerne løs. Om hvor vigtigt mødet var. Hvordan det skulle gå med salget i denne måned, hvis mødet ikke blev en succes. Osv. Han var ved at gøre sig selv godt nervøs, men han havde svært ved at kontrollere tankerne. Pokkers! Han fik øje på en stor afbrændt mark med en traktor på og tænkte kort, at han misundte landmanden hans situation og arbejde. Det var simpelt og nemt. Når høsten var i hus, så vidste man, hvad klokken var slået. Var der overskud eller underskud? Og hvor god var høsten ift. sidste år? Bare man havde det på denne måde, så man ikke altid stod med usikkerheden og alle de eftertænksomme tanker.

Men når han tænkte det igennem, så kunne han jo godt se, at det nok heller ikke var så nemt for landmanden. For det første var det i dag jo en ret pæn virksomhed med store investeringer i udstyr osv. For det andet havde man jo typisk mere end bare kornproduktion. Man holdt dyr, solgte varer på gården og meget andet. For det tredje var en stor kornhøst som regel ikke lig et godt salg og overskud det år. For hvis alle de andre også havde haft et kanonår, så ville prisen bare gå ned. Det vigtige var at producere mere end nabobonden eller mindst lige så meget. At gøre det bedre end gennemsnitskonkurrenten. For det fjerde skulle man jo stadig bestemme, hvor meget korn der skulle sælges her og nu, og hvor meget der skulle ligges til side som såkorn. Så landmanden stod også med en masse usikkerheder og tvivl – det var Peter ikke alene om.

I det hele taget vidste Peter jo godt, at de mange tanker var en del af lederjobbet og ansvaret. Han havde dem jo også før

*han startede sin egen virksomhed – da han var ansat leder. Her var der også en masse overvejelser. Det var jo også det, der gjorde lederjobbet spændende og udfordrende. Men tankerne kunne være svære at styre. De var der hele tiden og kunne overmande en. Og gøre tingene sværere for en. Peter var i hvert fald inde i en periode, hvor han ikke syntes, at det hjalp med alle disse tanker frem og tilbage. Se bare nu. Han var ikke engang fremme ved mødet i Herning, men han kunne allerede mærke, at skjorten begyndte at klæbe. Pokkers – denne nervøsitet hjalp slet ikke på situationen. Bare han kunne lukke for tankerne. Han prøvede at tænde for radioen og P1. Måske kunne han aflede sin egen opmærksomhed...*

Måske er Peter lidt i den nervøse ende – det kan godt være. Men på den anden side er jeg sikker på, at alle ledere kan genkende det med at vågne tidligt og ligge og tænke forskellige ting på jobbet igennem – også selv om de har brug for den uforstyrrede søvn. Ja – efter min erfaring er der faktisk en hel del ledere, som ligefrem har svært ved at sove, fordi tankerne bare kværner løs. Nogle ledere tænker endda så meget over deres job, at dagens og morgendagens udfordringer finder vej til deres drømme. Deres søvn bliver let og overfladisk, og de får endnu sværere ved at sove ordentligt – og en ond cirkel er skabt.

I det hele taget er god ledelse også et spørgsmål om lederens psykologi – og evne til at arbejde med denne. Der er en tæt forbindelse mellem lederens indre styrke og lederens evne til at lave god ledelse udadtil. Vi skal i det følgende tage en række personlige og intime forhold op. En rejse ind i lederens eget tankeunivers. Men jeg vil stadig opfordre til at dele oplevelserne fra denne rejse med andre.

# Eftertænksomhed og det at håndtere refleksionen

Som leder kommer man ikke langt, hvis ikke man er aktiv. Man skal producere, beslutte, holde møder, investere, sætte mål, ressourceallokere osv. Denne aktive modus hænger godt sammen med lederens vilje og evne til at tænke over, hvad der skal gøres. Men når man har handlet og produceret, så er det også naturligt at stille sig selv eftertænksomme spørgsmål, om hvor godt det går, om man gør det rigtige, og om man kunne have gjort det bedre? Det er ikke nok at så og høste, man må også tænke over, om høsten er god, og hvordan den kunne blive større næste år. Det er oplagte tanker for bonden efter høsten. For den moderne leder vil denne eftertænksomme og lidt mere passive modus forekomme hele året.

Eftertænksomhed er en vigtig lederkvalitet. Tvivlens nådegave gør, at man ikke bliver skråsikker og selvfed. At man naturligt spørger sig selv: kunne vi have gjort det bedre og anderledes? På denne måde sætter man sig selv og sin organisation i læringsmode. Men som vi så med Peter Hansen, så er denne tvivl og eftertænksomhed et tveægget sværd, som man som leder nemt kan komme til at skære sig selv på. For hvor slutter eftertænksomheden? Man kan altid tænke en tanke mere. Og hvad sker der, hvis man tvivler på så meget, at man også begynder at tvivle på sig selv? Så er tvivl og eftertænksomhed ikke kun en nådegave men kan være starten på et psykologisk problem. Se på Peter. Tankerne om mødets vigtighed gør det ikke nødvendigvis nemmere for ham at performe til mødet. Det er godt at være sat op til mødet, men ikke godt at være nervøs og usikker på sig selv.

Derfor er det vigtigt for en leder at vide, hvordan man håndterer dette tveæggede sværd, som den eftertænksomme refleksion er. Hvordan kan man vurdere sig selv og organisationens præstationer uden at ende med at blive usikker på selv? For det første er det en hjælp for mange at vide, at denne fare "goes with the job". Som leder skal du kunne håndtere usikkerhed og risiko. Beslutninger skal træffes, men du vil ikke altid have fuld sikkerhed for, at du træffer den helt rigtige beslutning. Det handler om, hvordan tingene vil udvikle sig i fremtiden. Og her kan det vise sig, at fremtiden bliver anderledes, end vi troede – selv ud fra vores bedste prognoser som vi har lavet så godt som muligt. Usikkerhed er altså ikke et individuelt psykologisk problem for den enkelte leder, men et vilkår der ikke kan tænkes væk, men som man må lære at acceptere og leve med.

For det andet har Peter Hansen en pointe, når han tænker over, at bondens præstation ikke bare skal vurderes ud fra sig selv, men må sættes i forhold til gennemsnittet, og hvor godt andre er lykket. Hvis vi blot sætter vores egen præstation under vores eftertænksomme lup: kunne vi have gjort det bedre og anderledes? Så er det ret oplagt, at vi ender med at svare bekræftende: ja – vi kunne have gjort det bedre. Det kan man altid. Specielt når vi nu ved, hvordan tingene har udviklet sig. På denne måde kan vi altid ende med at nedgøre vores egen indsats og tvivle på os selv – og hvad er egentlig pointen i det? Mere interessant er det at vurdere, om vi har gjort det lige så godt som andre. At benchmarke os selv ift. andre. Har vi præsteret lige så godt som gennemsnittet? Er vi i den bedste fjerdedel? Er vi i top tre? Eller hvad vi nu synes er en rimelig målsætning? Ved at vurdere vores indsats mod andres opnår vi en realistisk standard for vores selv vurdering. Ja – vi kunne have gjort det endnu bedre, men når det er sagt, så må man samtidig sige, at

vi rent faktisk har klaret os ret godt ift. mange andre. Tvivl og selvkritik men samtidig glæde og stolthed ved egen præstation, så man ikke ender med manglende tro på sig selv. Mange ledere er kritiske imod klare standarder eller benchmarking ift. andre, men set i denne optik er det langt at foretrække ift. en idealistisk udefineret vurdering af egne præstationer, hvor man altid vil ende som under standard.

Dette leder frem til en tredje og mere generel pointe. Udefinerede præstationsmål er roden til megen stress i mange organisationer og hos mange ledere. Folk får ikke bare stress af at have travlt. Man får stress af at have travlt og ikke se meningen med at have så travlt. Og hvis man ikke ved, hvad forventningerne til egne præstationer er, så forsøger man nemt at leve op til det, man tror, at andre forventer af en. Resultatet bliver nemt urealistiske ambitioner, hvor man hele tiden forsøger at overgå sig selv. Et hamsterhjul hvor man løber og løber, men hvor det samtidig bliver sværere at se meningen med det hele. Hvorfor løber og løber man? Realistiske og veldefinerede præstationsmål er altså ikke bare gode som udgangspunkt for vurderingen af egen indsats. Det at sætte disse mål som en standard og en forventning modvirker også stress og tab af mening.

For fjerde er det også vigtigt at se i øjnene, at god ledelse ikke er et 100 meter løb men en langdistance disciplin. Vurderingen af egen indsats skal have den lange bane som perspektiv. Det betyder mange ting. Man kommer i længden ikke særligt langt, hvis man forsøger at lave alt om her og nu. Det hjælper heller ikke at lave en heroisk indsats her og nu, hvis den ikke er bæredygtig i længden. God ledelse kræver en god indsats igen og igen. Det at præstere og det at vurdere ens præstationer vil fortsætte igen og igen. Måned efter måned. År efter år. Derfor er



perspektivet vigtigt. Hvad lykkedes vi med i år? Hvad forbedrede vi os på? Hvad klarede vi ikke helt så godt, og som vi skal arbejde med fremover? Hvad er vi ikke helt gode til endnu, men som vi skal vente med at arbejde videre med, da der er noget andet, der er vigtigere først? Også her er prioriteringer af vores fremtidige indsats vigtig.

Eftertænksomhed og selvkritisk vurdering af egne præstationer er super vigtigt for at kunne lære, for at kunne forbedre sig og for at modvirke selvfedme. Men perspektivet på eftertænksomheden er afgørende, hvis vi ikke skal ende i konstante undergravende tanker om, at vi kunne have gjort alt bedre. De fire ovenstående pointer handler om, hvad perspektivet kan gå ud på. Men det er kun eksempler. Det vigtigste er, at man som leder selv reflekterer over, hvordan man vil håndtere det tveæggede sværd, som eftertænksomheden er.

## Lederens selvværd og selvforståelse

**E**ftertænksomme og selvkritiske ledere er gode ledere. Men eftertænksomme ledere, der ikke kan slukke for eftertænksomheden og selvkritikken, kan underminere deres eget selvværd som ledere. De mister troen på dem selv. I det hele taget er lederens selvværd afgørende for evnen til at være en god leder. Uden tro på sig selv er det svært autentisk at få andre til at tro på en i en sådan grad, at de vil følge en. Og uden følgeskab er der intet lederskab. Men hvad er selvværd?

Først og fremmest er det måske nemmest at sige, hvad selvværd ikke er. Selvværd er ikke det samme

som selvtillid. Tillid til egne evner. En masse ledelsesredskaber og kompetencer. Beviser og kurser. En masse tidligere præstationer at vise frem. Alt sammen er godt at have og kan give en masse selvtillid. Men selvværd får man ikke nødvendigvis af det. Tværtimod kan en febrilsk stræben efter meritter være tegn på manglende selvværd. Selvtillid er som et ydre stillads, man bygger op omkring ens ego og personlighed. Det kan stive en af. Men det kan også knække, hvis man virkelig kommer i modvind og svære situationer. Selvværd er noget andet. Det er en bøjelig og plastisk indre kerne af tro på eget værd. En grundlæggende accept af hvordan man er – og at det er godt nok. En kerne som kan bøje sig, hvis man virkelig kommer ud i orkaner og uvante og udfordrende situationer. Den er måske ikke lige så imponerende og synlig – men til gengæld knækker den heller.

Selvværdet er afhængig af en god portion selverkendelse. At man kender sig selv – både gode og dårlige sider – og accepterer dem, som de er. Man kan ikke være en god leder og samtidig forsøge at være en anden person, end man er. I længden gennemskues det. En god leder er autentisk. Den anerkendte engelske ledelsesekspert, Gareth Jones, siger det super godt og kort. Det handler om at være ”yourselves – more – with skills”. Man skal rendyrke sig selv og stå ved den måde, man er på. Det virker bedst i længden, fordi man er autentisk. Samtidig skal man gøre det på en begavet (skillfull) måde, hvor man tænker over, hvordan man bringer sig selv og sin personlighed i spil.

Det at forstå sig selv og lære sig selv at kende er en livslang opgave, som man formentlig aldrig bliver færdig med. Og der er rigtig mange facetter at lære at kende. Det bliver heller ikke nemmere af, at mange af

ens sider og måder at agere på er ubevidste for en selv. Netop derfor er ledelsesudvikling sammen med andre så vigtig. Her lærer man både om forskellige vigtige dimensioner, og man har muligheden for at få feedback fra andre. Det er også i denne sammenhæng, at forskellige personlighedsprofiler og præferencetest kan være af værdi. Fordi de muliggør en samtale og en refleksion om, hvordan vi er forskellige, og hvad det kan lære os om os selv.

Og der er meget at lære. Mange ledere er blevet ledere, fordi de er dygtige fagpersoner eller i det hele taget gode til at tænke. Men mange af disse ledere er også meget i deres tanker. Selvrefleksion over hvad de vil – deres vilje og indre motiver – er måske ikke noget, de bruger meget tid på. De kan også være så stærke i tanken, at de har svært ved at skelne mellem deres tanker og objektive fakta om virkeligheden. At fordi de tror noget meget stærkt, så er det nødvendigvis også sådan. De har svært ved at skelne mellem fakta, og hvad de tror er fakta. Mange ledere kan også have svært ved at erkende og arbejde med deres følelser, og hvad disse følelser gør for deres oplevelser og handlen. Specielt vanskeligt kan det være at erkende og indrømme mindre flatterende følelser over for sig selv. At man måske mener noget i en diskussion i en ledergruppe, fordi en anden leder i gruppen giver en selv en følelse af mindreværd. Men det er samtidig dette indre psykologiske arbejde, der giver mere robuste ledere med en stor selverkendelse. Sammenfattende kan man sige, at indre psykologisk styrke altså ikke er lig en enorm selvsikkerhed og blind tiltro til egne tanker, evner og kvaliteter. Psykologisk styrke er mere baseret på et nuanceret arbejde med at lære sig selv at kende som et kompliceret væsen – på godt og ondt. Og en grundlæggende accept af sig selv som person.

# Sten i skoen og arbejdet med de grumsede relationer

**E**n af de ting der virkelig kan holde mange ledere vågne om natten – uanset hvordan selvværdet er, og uanset hvor meget de arbejder med sig selv – er ”sten i skoen”. For mig er en sten i skoen en problematik eller en person, som man bruger uforholdsmæssig megen tid og negativ energi på at tænke over. Eksempler er der mange af. Lad mig komme med to typiske. En leders sten i skoen er en utrolig irriterende medarbejder, der hele tiden stiller spørgsmålstejn ved alt, hvad man gør og siger. En person der virkelig forsøger at undergrave ens ledelsesautoritet over for alle andre, og som man derfor altid tænker bekymret på, inden man skal afholde et seminar med sine medarbejdere. Det er svært at glæde sig til seminaret, fordi man bruger en masse tankevirksomhed på denne person, og på hvordan man vil forsøge at håndtere vedkommende. Et andet eksempel kan være en leder, der grundlæggende ikke ved, om hun kan stole på en kollega i ledergruppen. Så alt der foregår til ledelsesmøderne tolkes ud fra denne problematik. Og man bruger mere tid på at spekulere over denne kollegas mulige politiske adfærd i korridorerne end på at læse det udsendte mødemateriale.

I begge eksempler er det nemt at forstå og sætte sig ind i, at en leder kan bruge en del tid og tankevirksomhed på sådanne personer og problematikker. Men samtidig er det alligevel ikke formålstjenligt at bruge så uforholdsmæssig megen tid på netop denne person. Det er ikke en god ide at bruge så megen tid på den ene person, at

man slet ikke får tænkt på alle de andre. Den stærke og dominerende negative indstilling er heller ikke fornuftig, når det handler om situationer, hvor det er vigtigt ikke kun at se det halvt fyldte glas men også alle de positive muligheder.

Metaforen ”en sten i skoen” er valgt, fordi en sådan sten er så nem hele tiden at fornemme og lade sig irritere over, og derfor fylder den meget for en. Men grundlæggende handler det måske om et mindre problem i den store sammenhæng. Når det kommer til stykket, er det mere ens egen psykologi, der blæser problemet op og lader det sluge så uforholdsmæssig megen energi. Psykologiske mekanismer der kan bevirke, at lederen kommer ud i en nedadgående negativ spiral, som han ikke selv kan kontrollere. Men derfor er løsningen som regel heller ikke at ændre på denne anden person eller at lave en masse handlinger rettet mod denne person. Løsningen er snarere at ændre noget i ens egen psykologi og selvforståelse. Ofte handler det mere om at forstå sig selv bedre og at derigennem at forstå, hvorfor denne anden person tricker en så kraftfuld reaktion i en selv.

Som regel er det en særlig psykologisk relation, der tricker den stærke reaktion. En relation der siger lige så meget om en selv som om den anden. Det kan være, at man synes, den anden er utrolig fokuseret på at undergrave ens autoritet. Men måske handler det også om, at den anden er meget kritisk og stiller store krav, før han eller hun accepterer andre synspunkter og ideer. Noget der vel egentlig er grundlæggende positivt, men dette udfordrer måske en som leder, hvis man ikke altid hviler i sig selv og ens lederrolle. Det kan også handle om, at man selv er ret intuitiv og hurtig, når man tager beslutninger, og at dette tricker den andens psykologi, fordi denne har det svært med at slippe kontrollen. På denne

måde kan de stærke reaktioner mere handle om relationen end personen. Det kan være en svær indsigt, hvis man igennem en længere periode – måske flere år – har brugt megen energi og tankevirksomhed på at overbevise sig selv om, at den anden er en total idiot. Så er det ikke sådan lige at indse, at det i lige så høj grad handler om, at man selv har gjort denne person til en idiot – i sin egen optik. Og at denne psykologiske mekanisme mere siger noget om en selv og ens egen personlighed – end om den anden person. Fordelen ved denne indsigt er dog, at så er det faktisk nemmere at gøre noget ved dette problem. For nu behøver man ikke at ændre på denne anden persons personlighed eller adfærd. Hvad der som regel heller ikke kan lade sig gøre. Nu er det tilstrækkeligt, at man arbejder med sig selv. Så vil relationen også ændre sig.

Generelt handler mange person- og samarbejdsproblemer i en organisation om, at der er opstået ”grumsede relationer” mellem folk. Relationer hvor man ikke forstår klart, hvad der foregår mellem personer. Som regel fordi de involverede personer ikke forstår deres egne oplevelser af de andre på en klar måde. Deres psykologi spiller dem et puds eller gør det svært for dem at forstå, hvad der egentligt foregår i relationen til de andre. Måske fordi de selv har svært ved at skelne mellem vilje, tanker, følelser og fakta. Eller fordi de i deres refleksion kun har adgang til deres tanker, og de ser derfor ikke, hvordan en række stærke følelser ubevidst påvirker dem og deres oplevelse af de andre. Selvfølgelig kan vi ikke altid være opmærksomme på alt i vores egen personlighed og psyke, men den gode leder må have modet til at arbejde med dette. Man skal turde forlade stærke overbevisninger om sig selv. For eksempel overbevisningen: ”jeg er den leder, der altid vil mine medarbejdere det bedste og aldrig agerer for at fremme min egen karriere på bekostning af mine medarbejdere”. Og i stedet stille nysgerrige spørgsmål til

og om sig selv. Eksempelvis: ”hvorfors er jeg som person sådan, at jeg har behov for at se mig selv som en meget positiv og idealistisk leder? Hvad siger det om mig, og den måde jeg fungerer psykologisk på?”. Det er gennem sådan et psykologisk arbejde med sig selv, at lederen kan arbejde med at rydde op i de grumsede relationer.

## Forskellen på rolle og person

**E**n leders vigtigste ledelsesredskab er lederens egen personlighed. Det er der ingen tvivl om. Og som beskrevet i det ovenstående er det absolut vigtigt, at lederen kender og kan arbejde med sin egen personlighed. Når det så er sagt, er det også vigtigt at kunne skelne mellem lederrollen og lederen som person – selv om det er super svært. Se på Peter Hansen. Det er svært for ham at undgå, at lederjobbet opsluger ham med hud og hår. Selv når han sover, arbejder lederen i ham. Og det handler ikke bare om, at han har startet sin egen virksomhed. Sådan var han nok også før. Det handler mere om, at lederrollen kræver så meget af personen og dennes psykologi. Men netop af denne grund er det også vigtigt at kunne skelne mellem rollen og personen. Det er der mange grunde til. Lad os se på et par af dem.

Lederrollen kan kræve meget af en. Det er lederen, der må afskedige folk, hvis hensynet til den fælles økonomi kræver det. Det kan ikke være anderledes. På den måde kan man være nødsaget til at påføre andre smerte og sorg. Men det gør man jo ikke, fordi man som person godt kan lide at smerte andre. Det er noget, rollen kræver af en. Men samtidig er det jo klart, at hvis man ikke kan skelne mellem person og rolle, så vil sådanne ledelses-

handlinger meget nemt slide på personen. Lederen er jo ikke en robot uden følelser. Derfor er det vigtigt, at man som leder kan arbejde psykologisk med dette. At man bliver påvirket som person. Men at man også kan sige til sig selv, at man ikke skal tage det for personligt, fordi det er noget rollen kræver af en.

Det er også lederen, der må tage sig af konflikter. Den der må sætte grænser for den acceptable adfærd. Lederen er også den, der må arbejde med at ændre kulturen i en organisation, selv om alle andre i organisationen helst ikke ser det. Det kan være et hårdt og ensomt job. Folk er uenige. Folk giver måske udtryk for, at de ikke kan lide dig som leder. Det er svært ikke at tage dette personligt. Det går meget nemt ind. Her er det igen vigtigt at have et psykologisk skjold - det er ikke mig som person, de ikke kan lide, men det rollen kræver af mig.

Det er også skellet mellem rolle og person, der gør, at det er problematisk for en leder at have en alt for tæt relation til sine medarbejdere. At have venskabelige relationer. Eller måske ligefrem en intim relation. For det kan gøre det vanskeligt at gøre, hvad rollen kræver af en. Eller måske kan andre medarbejdere komme i tvivl om, hvorfor man gør det, man gør. Hvad ens motiver egentligt er. Det kan gå ud over lederens autoritet.

I det hele taget er det vigtigt at være klar over, at autoritet, personlighed og rolle er tæt forbundet. Man skelner mellem personlig autoritet og rollebaseret autoritet. Den personlige autoritet hviler på ens karisma - hvordan man som person påvirker andre. Udseende, stemme og kropssprog spiller her en kæmpe rolle. Rollebaseret autoritet hviler på det, der følger med jobbet. Juridiske sanktionsmuligheder - hvad man kan beslutte. Økonomiske muligheder - har man f.eks. et budget, som gør,



at man kan sætte ting i gang. Jo mere man kan trække på begge autoritetskilder, jo mere autoritet vil man i den sidste ende have. Mange unge ledere, der ikke er så vant til rollen, bruger meget dem selv som person, når de skal opnå autoritet. Det kan være hårdt – man er som person hele tiden på spil. Det er her, rollen tilbyder noget. Hvis man lærer at tage den på sig, så får man autoritet helt af sig selv – bare fordi man har rollen. Man kan ikke selv se det, men der står ”LEDER” i panden på en, og alle andre kan se det! Men det kræver, at man har taget rollen til sig. Psykologerne vil sige, at man har internaliseret den. Gjort den til en del af sin egen psykologi. Så man forekommer naturlig i rollen – at den ikke virker kunstig i forhold til en som person. Der er et underfundigt spil mellem rolle og person. Også her må lederen arbejde med det psykologiske og sig selv.



## Spørgsmål at tænke over



Lederens psykologi er vigtig at forstå og kunne arbejde med som leder af mange grunde. Man skal som leder f.eks. kunne reflektere, tvivle og være eftertænksom, uden at man ender som en der tvivler på egne evner. Derfor er det også vigtigt at have det rette perspektiv på de følgende spørgsmål. De er ment som en hjælp til egen udvikling, og noget der kan hjælpe os med at opbygge og bekræfte et stort selvværd og tro på os selv som leder. De er ikke ment som knive, der skal sættes ind der, hvor det bliver rigtigt svært for at vise, hvor lidt vi i den sidste ende kan. Det betyder dog ikke, at spørgsmålene ikke kan og skal udfordre os. Selvværd er baseret på, at vi tør se det svære i os selv i øjnene. Ikke at vi lukker øjnene for det.

Lederens psykologi er et personligt og intimt emne, som man som person kan arbejde med hele sit liv. Et emne der kalder på fortrolighed, da en række private og meget personlige forhold helt sikkert kommer i spil. Derfor er det oplagt, at mange af dette kapitels refleksioner bedst evner sig til at foregå i enerum hos lederen. Når dette er sagt, så er det også emner, hvor dele af refleksionerne er bedst at have sammen med andre, som man deler fortrolighed med. De kan se ting, som man ikke selv kan se. De kan tilbyde sparring og feedback, der kan hjælpe en videre i ens egne refleksioner. Det er godt, hvis man har denne form for fortrolighed med hele eller dele af sin ledergruppe. Ellers kan ledernetværk være et forum, hvor man også kan have denne fortrolighed.



**Første spørgsmål:** *Har jeg styr på eftertænksomhedens tveæggede sværd?*

Formår jeg selvkritisk og nøgternt at stille spørgsmål til min enheds præstationer? Eller undgår jeg helst en kritisk evaluering af, hvordan det er gået og min præstation i den forbindelse? Efterspørger jeg klare forventninger og målsætninger? Kender jeg mine konkurrenter og deres præstationer, og benchmarker jeg mig selv frivilligt op imod dem? Har jeg fundet det rette perspektiv på denne eftertænksomhed og tvivlen, så jeg ikke ender med at miste mit eget selvværd som person og leder? Har jeg lært at leve med usikkerheden, så jeg ser den som et vilkår i stedet for et problem for mig som individ? Evner jeg at fokusere på de langsigtede resultater, og har jeg lært at leve med, at god ledelse er et langt sej træk som aldrig holder op? Og så de måske allervigtigste spørgsmål: sover jeg godt om natten? Og formår jeg at lukke ned for ledelsesrefleksionerne, når jeg ønsker det? Kan den eftertænksomme leder i mig også holde fri?

**Andet spørgsmål: *Tror jeg i den sidste ende virkelig på mig selv som en god leder?***

Synes jeg virkelig inderst inde, at jeg er noget værd som leder? Hvad bygger dette selvværd på? Hvordan ser jeg på forskellen mellem selvtillid og selvværd? Kender jeg mig selv, og accepterer jeg mig selv? Hvad er mine bedste sider som person og leder? Hvad er mine knap så charmerende sider som person og leder? Hvordan arbejder jeg med at blive "myself – more – with skills"? Evner jeg at skille mellem mine tanker og fakta? Kender jeg min egen vilje og mine egne følelser? Ved jeg, hvordan dette påvirker mig som leder? Hvordan arbejder jeg kontinuerligt med at lære mig selv bedre at kende?



**Tredje spørgsmål: *Evner jeg at arbejde med mine sten i skoene?***

Har jeg sten i skoene? Hvad er de? Arbejder jeg med at forstå dem? Evner jeg at se dem som en relation, som i den sidste ende har meget med min egen psykologi at gøre? Ved jeg, hvad der i min egen psykologi trækker mig ved andre? Har jeg mange grumsede relationer? Hvad består de i? Hvad gør jeg for at skabe mere klarhed i relationerne? Formår jeg selv at skelne mellem fakta, tanker, følelser og vilje? Og har jeg styrken og modet til at dele både tanker, følelser og vilje med dem, jeg har relationer til? Har jeg mange stærke overbevisninger om mig selv som leder og person? Eller formår jeg mere nysgerrigt at stille spørgsmål til mig selv? Tør jeg at involvere andre i disse refleksioner og dette psykologiske udviklingsarbejde?



**Fjerde spørgsmål: Formår jeg at skelne mellem mig selv som person og min rolle som leder?**

Er jeg leder, eller har jeg en lederrolle? Hvordan ser jeg på det – er der en leder inde i mig, eller er lederen noget ydre, som jeg tager på – som en frakke? Tager jeg problemerne med hjem? Kan jeg aldrig holde fri? Er jeg opmærksom på, hvilken personlig autoritet jeg har, og hvad den hviler på? Hvad er det i mig, som gør, at jeg kan påvirke andre og få dem til at følge mig? Er det min begejstring og mit engagement? Er det min pligtopfyldenhed? Ved jeg virkeligt, hvordan jeg som person påvirker andre? Kender jeg min rollebaserede autoritet? Hvad hviler den på? Hvordan kan jeg bruge den? Hvad kan jeg gøre, og hvad kan jeg ikke gøre, hvis jeg skal bruge den rollebaserede autoritet på en legitim måde?



KAPITEL X

# OKTOBER



*Pernille Dyrehave gik rundt om sig selv. Og det havde hun gjort i flere uger. Men nu kunne hun snart ikke udskyde beslutningerne længere. For budgettet for næste år skulle til at lægges fast. Økonomiafdelingen havde sat en deadline for sidste indspil til afdelingernes budget til 31. oktober. Det havde hun vidst i lang tid, alligevel havde hun udskudt nogle af de centrale prioriteringsbeslutninger her til allersidst. På den ene side hadede hun lidt sig selv for det, fordi hun altid endte med at have de store beslutninger hængende til allersidst. Det mindede hende om skoletiden, hvor hun altid lavede stilene aftenen før afleveringen. På den anden side kendte hun også sig selv godt nok til at vide, at hun på denne måde satte sig selv under pres, så hun alene pga. deadline blev tvunget til at træffe beslutningerne. Hun fik også*

*længere tid til at få hentet flere synspunkter og informationer ind, inden den endelige fordeling skulle laves.*

*Pernille så aldrig frem til oktober måned. Hun vidste, at hun ville bruge utrolig megen tankevirksomhed og energi på disse sidste centrale prioriteringer i budgettet. Det virkede så endegyldigt at skulle ligge sig fast på det ene eller det andet, lang tid før pengene rent faktisk skulle bruges. Samtidig kunne hun godt se, at det var nødvendigt for hendes forskellige enheder at kende deres ressourcer ift. næste år, så de kunne disponere og planlægge f.eks. deres bemanning. Selvfølgelig vidste hun også godt, at det bare var et budget for næste år. At tingene kunne udvikle sig anderledes end forventet, og så måtte man jo fordele ressourcerne anderledes undervejs i budgetåret. Men det var nu meget nemmere, hvis hun ramte nogenlunde rigtigt fra starten. Så ville der ikke være så mange afvigelser, hun skulle forklare opad i systemet, og ikke så mange diskussioner om omfordelinger hun skulle tage nedad ift. hendes egne folk.*

*Pernilles selverkendelse fortalte hende, at netop budgettet pressede hende, fordi det var så klart og entydigt. Tallene gjorde tingene meget sort/hvide. Enten gav man en krone mere til dén enhed og aktivitet, eller også gav man det til noget andet. Hvis man ville give en krone ekstra til noget, måtte det tages fra noget andet. Det pressede en til at tage meget klare og entydige beslutninger. Enten/eller. Man kunne ikke bare prioritere det hele. Man måtte vælge.*

*Normalt havde hun ikke problemer med at handle og beslutte. I sin almindelige lederhverdag var hun faktisk ret hurtig på aftrækkeren – hvis hun selv skulle sige det. Hun havde nemt ved at træffe beslutninger. Okay – vi gør det på den og den måde. At handle intuitivt lå lige til højrebænet for hende. Mavefornemmelse og erfaring guidede hende nemt og ubesværet. Men budgettet var anderledes – her var det ikke noget*

med ”okay, sådan gør vi så det”. Her var en masse enten/eller muligheder, hvor det var utroligt vanskeligt at vælge, for det krævede en masse overvejelser om konsekvenserne ved det ene og det andet. Pernille hadede det. Det var i hvert fald helt sikkert ikke lige til højrebenet.

Pernille var grædefærdig. Hun hadede sig selv. Søndag aften sad hun og stirrede ind i regnearket. I morgen – mandag inden 12 – var der deadline. Og hun havde ENDNU ikke fået lavet de sidste fordelinger. På mange måder var hun kommet endnu mere i tvivl. Havde kun forvirret sig selv endnu mere de sidste par uger. Det var stort set umuligt at vide, hvad der var den rette måde at gøre det på fremadrettet. Måske skulle hun slå med en terning? Var det ikke bedre end at sidde her og blive mere talblind af at glo på de mange talkolonner? Men pludselig slog en tanke ned i Pernille... kunne hun måske gøre det på følgende måde? Hun trak pc'en til sig og begyndte at tampe tal ind.

Mange vil nok kunne genkende noget ved sig selv i Pernille. Det at udskyde noget til sidste øjeblik før en deadline. Irritationen ved at det er sådan. Den pludselige indskydelse hvor der går hul på bylden. Vægringen ved at skulle lave de klare beslutninger som et budget kræver. Man vil hellere holde mange muligheder åbne. Og tvivlen om hvad der er det rigtige at gøre – hvad man skal beslutte.

Der er ingen tvivl om, at Pernille er i gang med noget af det allervigtigste for en leder – det at træffe beslutninger. Samtidig er det ikke nemt for hende. I hvert fald ikke i forhold til den type beslutninger som et budget kræver. Beslutninger bringer tvivlen frem. Samtidig har vi netop ledere, fordi der skal træffes beslutninger. Man må lukke nogle af mulighederne. Lad os sammen udforske dette centrale område i lederskabet.



# Beslutninger

Den traditionelle opfattelse af en leder – den hierarkiske chef, Carl Holger direktøren – definerer næsten lederen som den, der træffer de nødvendige beslutninger. Lederne er dem, der har positioner i hierarkiet som gør, at de kan beslutte og disponere. Nu er den moderne ledelsesopfattelse noget mere nuanceret. Man bliver ikke kun leder ved at være hierarkisk chef, og mange i en organisation kan træffe beslutninger – ikke kun lederne. Ja – faktisk kan man sige, at en moderne ledelsesopfattelse handler om at få uddelegeret beslutningskraften i organisationen. Så alle de kompetente og dygtige medarbejdere lokalt og decentralt i organisationen selvstændigt kan tage en masse beslutninger (mere om det senere).

Men på trods af denne mere nuancerede forståelse af hvad god ledelse er, er det med at træffe beslutninger stadig centralt for at forstå, hvad ledelse er, og hvad en leder gør. Man kan nærmest definere god ledelse som: ”at træffe beslutninger på helhedens vegne eller i helhedens interesse”. Som afdelingsleder er man den i afdelingen, der sørger for, at afdelingen fungerer på en sådan måde, at det er godt for hele organisationen. Det lyder simpelt, men det er faktisk noget af et krav – for hvad er egentligt bedst for helheden? Der er dels utrolig mange hensyn, og derudover handler det jo ikke bare om, hvad der sker i dag og i morgen men også om fremtiden.

Hvorfor er beslutninger så vigtige? Fordi vi må handle. Vi kan ikke lade alt stå åbent. Krav, forventninger og konkurrenter står ikke stille. Samtidig er der mangemuligheder, og de er ikke alle lige gode. Og hvis vi ikke beslutter det rigtige, eller noget der som minimum er gennemsnitligt, vil vi som organisation sakke bagud i konkurrencen, eller ikke skabe den værdi som omverdenen forventer

ift. de ressourcer, de investerer i organisationen. Vi må også beslutte, fordi vi ikke har uendelige ressourcer. Vi kan ikke forfølge alle ideer og muligheder. Vi må disponere, allokere og prioritere. Mange ledelsesbeslutninger handler netop om at prioritere, hvad der er vigtigst – set fra helhedens side. Det kan godt være, at medarbejderne i ens enhed gerne vil igangsætte projekt A, da det er det, de selv umiddelbart brænder mest for. Men hvis projekt B er det rette at prioritere set ud fra organisationen som helhed, så må lederen sørge for, at det bliver beslutningen.

Hvorfor er beslutninger så svære? Det er der rigtig mange grunde til. Lad mig her nøjes med at fremhæve to. Der er *for det første* mange hensyn, der skal indtænkes, når man beslutter. Ja – det kan godt være, at projekt B er det rette for organisationen her og nu. Men enhedens medarbejdere og deres trivsel og engagement er også vigtig. Hvis man hele tiden prioriterer projekter, som de ikke brænder meget for, vil det gå ud deres indre motivation, kreativitet og energi. Derfor er medarbejdernes engagement også vigtigt for organisationen som helhed på den lange bane. Noget der skal tages hensyn til, når man beslutter mellem projekterne.

*For det andet* vil konsekvensen af vores handlinger først vise sig i fremtiden. Derfor må vi forsøge at forudsige disse konsekvenser, når vi overvejer, hvad der er den bedste beslutning. Og utrolig mange informationer kan være relevante, når vi skal forsøge at forudsige konsekvenser af eventuelle handlinger. Samtidig kan vi aldrig få 100 procents sikkerhed ift. vores prognoser – uanset hvor meget information vi indhenter. Så hvilken information er relevant at se på og indhente? Og hvor megen information kan det betale sig at indhente, for informationsindhentningen i sig selv koster også ressourcer?

Det er derfor meget forståeligt, at Pernille Dyrehave og mange andre ledere vægrer sig mod at træffe beslutninger. Det er ikke nemt at vide, hvad der er den rigtige

beslutning. Men det ikke at træffe en beslutning er jo også en beslutning. Ofte en skidt beslutning fordi det har den konsekvens, at vi vælger ikke at handle. Der skal derfor besluttes, selv om vi ikke har endegyldig sikkerhed for, hvad den rette beslutning er. Man kan faktisk sige, at det netop er derfor, at vi har ledere. Vi kan ikke overlade det til en computer. Og en terning virker heller ikke fornuftigt. Vi må have dygtige, erfarne og modige personer, der tager på sig at træffe beslutningen. Personer der tør tage ansvaret. Personer der har selvværdet til at tro på, at de nok skal træffe den rigtige beslutning.

Det er også vigtigt at have en ledelseskultur, hvor man ikke straffer dem, der træffer beslutninger, som viser sig at være forkerte. Hvis man ikke på forhånd kan forudsige, hvad der er den rigtige beslutning, er det ikke rimeligt at straffe en modig leder, der tør at tage beslutninger på et ufuldstændigt grundlag. Man kan selvfølgelig forvente, at man har samlet den rette information, og at man seriøst og grundigt har overvejet de forskellige muligheder og deres konsekvenser. Men man kan ikke forvente, at beslutningen med sikkerhed viser sig at være den rigtige. Hvis man har en ledelseskultur, der straffer ledere og medarbejdere for fejl i sådanne situationer, er det eneste man får ud af det, at organisationen bliver kendetegnet ved manglende mod, innovation og beslutningskraft.

Den gode leder ved altså, at man som leder må se i øjnene, at det er en del af lederjobbet at træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag. Når det er sagt, er det vigtigt at have respekt for, at vi er forskellige som personer. Se på Pernille. Hun er ikke glad for de klare entydige beslutninger, der involverer en grundig analyse af en masse detaljer og logiske konsekvensberegninger – som en budgetproces ofte kræver af os, hvis vi skal gøre det ordentligt. Her vil den typiske økonomichef være mere på hjemmebanen. Pernille er – som mange driftsledere – mere til de hurtige skud fra hoften, hvor hun laver en række beslutninger om, hvordan vi griber noget an i

hverdagen. Beslutninger baseret på mavefornemmelser og intuitive mønsterdannelser. Andre igen har det nemmere ved at basere deres beslutninger på principper. Eksempelvis principper om hvordan man bør behandle andre. De kan lynhurtigt håndtere en personkonflikt, hvor to medarbejdere er blevet uenige i en samarbejds-situation. Noget andre ledere kan have meget svært ved at tackle, fordi disse principbaserede beslutninger bare slet ikke ligger til deres højreben.

## To beslutningstyper og logikkerne rundt om dem

Det er vigtigt at være opmærksom på, at beslutninger kommer i mange typer. Her vil vi koncentrere os om to hovedtyper. Lad os kalde dem de *entreprenante* beslutninger og de *strukturelle* beslutninger. Det er en opdeling, der kommer tæt på de to logikker, som vi i kapitel 5 omtalte som det ”organiske” versus det ”bureaukratiske”. De entreprenante beslutninger er netop den type af beslutninger, som entreprenøren bruger, når hun dag for dag løser tingene og får fundet vejen videre. Beslutninger der er meget ”trial-and-error” baserede. Vi prøver noget af og ser, hvordan det går. Der skydes fra hoften, som Pernille har en præference for. Entreprenøren har ofte en guddommelig god fornemmelse for, hvad der skal gøres. Deres intuition er veludviklet, og de baserer meget på den. Entreprenante beslutninger er kendetegnet ved, at de ofte træffes meget hurtigt og på et helt tydeligt ufuldstændigt grundlag. Hastighed, følelser og energi/fremdrift spiller en stor rolle for denne type beslutning. Mange eksperter, fagprofessionelle, driftsledere og virksomhedsopstartere har tydeligt en præference for denne type beslutninger, og enhver organisation har brug for

mange af disse beslutninger. Det er tydeligt i den lille nystartede virksomhed, hvor man hele tiden skal finde løsninger på nye problemer, som man ikke har mødt før og derfor heller ikke har en masse erfaring med. Men det er lige så vigtigt med entreprenante beslutninger i eksempelvis den meget store offentlige virksomhed. Hver dag skal man løse nye udfordringer. Der skal hele tiden udvikles nyt, hvor man ikke har en masse erfaringer forinden.

De strukturelle beslutninger er helt anderledes. Her er der ingen hurtige skud fra hoften. Tværtimod. Grundige rationelle kalkuler. Lange planlagte processer. Minutiøs indsamling af tidligere erfaringer og detaljerede informationer. Det er de typiske kendetegn for den strukturelle logik. Man prøver netop at have styr på strukturen rundt om al den entreprenante udvikling fra dag til dag. Har vi ressourcer nok til alle de entreprenante udviklinger, og hvordan fordeler vi ressourcerne bedst muligt? Hvad er best practice ift. forskellige måder at gøre tingene på i vores organisation? Hvordan finder vi frem til den? Og hvordan får vi den udbredt i organisationen?

Historien med Pernille og budgettet, der skal laves færdigt i oktober, er netop et eksempel på en strukturel beslutningsproces. I de fleste større organisationer vil budgetprocessen netop foregå på den måde. En række compliance-processer vil også være af samme type. Beslutningerne træffes her helt anderledes end gennem de entreprenante mavefornemmelser. Man overvejer grundigt, hvad der er den rette måde at strukturere forholdene på. Beslutningerne er anderledes gennemtænkte. Heller ikke de strukturelle beslutninger kan med 100 procents sikkerhed forudsige den bedste måde at gøre tingene på. Der er stadig brug for ledere, der laver den endelige beslutning. Men lederne vil trække på ratio-

nalitet, kalkule og data, før de mener, at de laver den rette velbegrundede beslutning. Hastighed vil for dem bare betyde hastværk. Følelser vil de sætte lig irrationalitet og se som noget, der skal holdes ude af beslutningsprocessen. Økonomichefen vil typisk være en fisk i vandet her – modsat den entreprenante Pernille.

Nu er pointen, at vi i enhver organisation – både den lille nystartede og den store – har brug for begge typer af beslutninger. Begge logikker er helt afgørende at have med i ledelsen og udviklingen af organisationen. Vi har brug for entreprenøren, der tør skyde fra hoften og udvikle kreative løsninger på helt nye problemer. Men vi har lige så meget brug for økonomichefen, der sørger for at holde styr på ressourcerne, så der er ressourcer nok til alle de entreprenante udviklinger. Det er også vigtigt med en nøgtern beslutningsproces rundt om allokeringen af midler til vores udviklingsprojekter. Så det ikke er den højest-råbende primadonna, der får alle midler. Men derimod det projekt som scorer optimalt på en række foruddefinerede parametre efter en grundig og vel-overvejet proces.

Desværre er det ofte sådan, at der i mange organisationer ikke er den helt store respekt på tværs af de grupper af ledere, der har præference for den ene frem for den anden beslutningslogik. De hurtige entreprenører elsker for eksempel ikke de lange beslutningsprocesser om budgettet. De vil straks kalde dem bureaukratiske i en meget negativ forstand. Ligeledes kan man finde mange økonomichefer, der synes, at de ledere, der har en præference for de entreprenante beslutninger, er ”cow-boys”, der ødelægger enhver rationel virksomhedsdrift. En sådan disrespect for vigtigheden af begge logikker og de forskellige leders præferencer ødelægger meget i mange organisationer – store som små. Den gode leder

og ledelse ved dette og vil altid arbejde på at få begge beslutningslogikker i spil – sammen.

## Dilemmaerne

**S**om beskrevet i det foregående er det ikke nemt at finde frem til den rigtige beslutning pga. de mange hensyn og usikkerheden om fremtiden. Det at træffe beslutninger bliver heller ikke nemmere af, at man ofte skal have de to beslutningstyper i spil samtidig. I det hele taget er det at træffe beslutninger et dilemmafyldt farvand for ledere – selv om det også er kernen i det at være leder. Den gode leder er klar over dette, for ellers vil de mange dilemmaer med tiden overmande eller slide alt for meget på lederen.

Et helt afgørende, nærmest filosofisk, dilemma handler om, at selv om det forventes, at ledere træffer beslutninger, skal han eller hun passe på ikke at træffe for mange beslutninger. Godt nok skal lederen træde i karakter og afgøre de svære situationer. ”Ja – vi gør det på den og den måde”. ”Okay – så vil jeg beslutte, at vi ikke gør det og det, men i stedet vælger vi at gøre det sådan”. Sådan forventer vi at høre lederen sige. Beslutningsvægning får lederen ikke megen kredit for. Medarbejderne og resten af organisationen regner med, at lederen tager ansvaret på sig og sætter foden ned. Det er derfor, vi har ledere, og derfor at de får en højere løn. De må tage det på sig – er argumentet. Men når det er sagt, kan ledernes beslutninger også hæmme organisationens udvikling. Når ledere beslutter noget, lægger de netop noget fast, som medarbejderne må rette sig efter. Ledernes hierarkiske magt gør det illoyalt for en medarbejder at gå imod en beslutning, en leder har taget tid-

ligere. Det kan hæmme den decentrale udvikling og den entreprenante og selvstændige beslutningskraft ude i organisationen. Derfor skal en leder passe på med at træffe unødvendige beslutninger eller beslutninger taget på et for tidligt tidspunkt. Hvis beslutninger kan tages længere ude i organisationen af folk med en mere detaljeret indsigt, er det langt at foretrække. Man kan også komme til at vænne folk til ikke selv at tage ansvar eller selv at finde ud af, hvad der er det rigtige at gøre.

Mere positivt formuleret kan man sige, at ledere skal forsøge at træffe den slags beslutninger, der faktisk muliggør selvledelse og decentralt beslutningstagen. Man skal eksempelvis lave klare og tydelige beslutninger om de overordnede rammer, principper og fordelinger. Så man gør det nemmere for folk ude i organisationen at handle selvstændigt på et transparent grundlag.

En anden facet af beslutninger og dilemmaer handler om, at behovet for lederbeslutningen opstår, når tingene ikke er simple, eller når der ikke bare er en tydelig rigtig vej at gå. Hvis der var det, så kunne og burde folk selv beslutte dette. Lederbeslutninger bliver således ofte efterspurgt, når vi står med ægte dilemmaer. Lad mig nævne et par eksempler. Hvordan skal vi fordele vores ressourcer i næste års budget ift. drift og udvikling? Skal vi prioritere at booste salget eller at løfte kvaliteten i produktet eller serviceydelsen? Modsatrettede legitime hensyn hvor det ikke er nemt at vide, om det er det ene eller det andet hensyn, som skal prioriteres højest. Samtidig er det tydeligt, at der må besluttes. Ikke at beslutte en prioritering eller en vægtning af hensynene er også en beslutning. Det er også beslutninger, som ikke er nemme at lave decentralt i organisationen, da de ret forskellige hensyn ofte bringer forskellige dele af organisationen i spil. Salgsfolkene er nok ikke helt neutrale ift. dilemmaet omkring boostning



af salget over for øgningen af kvaliteten i produktet. Det kan i hvert fald godt være, at produktions- og kvalitetsfolkene ser noget anderledes på det. De forskellige afdelinger kan også være forskellige i deres præference ift. de to beslutningstyper (det entreprenante og det strukturelle).

Den gode leder ved, at dilemmafyldte valg er kernen i den beslutningstagen, der på mange måder er grunden til, at vi har behov for ledere. Formålet med ledere er, at de skal hjælpe organisationen og dens medarbejdere med de svære dilemmafyldte situationer. Lederen kan ikke få dilemmaet til at gå væk. Lederen kommer heller ikke langt ved at blive handlingslammet, fordi han føler sig i et krydspres med mange modsatrettede hensyn. Vi har netop ledere, fordi der er nogen, der skal kunne tage beslutninger – selv i disse svære situationer. De undgår ikke disse dilemmafyldte situationer.

Faktisk vil jeg gå så langt som til at sige, at den rigtig gode leder opsøger dilemmaerne og bruger megen af sin ledelsestid på at arbejde med de helt store strategiske dilemmaer. Lad mig tage et eksempel som vi har været inde på før. Investering i udvikling kontra ressourcer til at sikre kvalitet i den nuværende drift. Selvfølgelig er begge dele vigtige hensyn. Og de er i en budgetsituation modsatrettede. Vi kan ikke give den samme krone til begge hensyn på samme tid. Oftest er situationen den, at vi må skære i budgettet til det ene for at få tilstrækkelige ressourcer til det andet. Det er et strategisk dilemma at finde den rette balance. Netop derfor vil den gode leder bruge en masse tid her. For at have de optimale muligheder for at lægge balancen det rette sted fra budgetår til budgetår. Men også for at hjælpe organisationen med at få et andet perspektiv på dilemmaet mellem drift og udvikling. Man kan ikke få dilemmaet til at gå væk, men man kan også

se drift og udvikling som hinandens forudsætninger. En god og effektiv drift er det, der skaber et overskud af ressourcer til udvikling. Og en god udvikling er det, der skaber fremtidens drift. Jo mere organisationen lærer at se dette perspektiv og lærer at få de indre mekanismer i organisationen til at understøtte denne sammenhæng, jo bedre vil organisationen fungere. Den gode leder ved dette og opsøger derfor de store strategiske dilemmaer.

## Ledergruppen

**N**u til et emne som man kunne skrive en hel bog om: Ledergruppen. Ledergrupperne er helt afgørende for de fleste ledere – af mange grunde. Man tilbringer megen ledelsestid i ledergrupper. Ledergruppen er det sted, hvor organisationen skal kobles og hænge sammen. Ledergruppen er ofte det sted, hvor man er mest tid sammen med sin egen chef. Det er også et sted, hvor man kan lære meget om ledelse fra mere erfarne kolleger – eller unge ambitiøse ledere. Ledergrupperne er også det sted, hvor ledelseskulturen virkelig kommer til udtryk og skabes. Og så er ledergrupperne det sted, hvor den enkelte kan komme og føle sig som en del af et motiverende fællesskab – eller det modsatte.

Ledergruppen har mange funktioner. Men den væsentligste er at skabe koordinerende beslutninger i organisationen. Det er for eksempel ledergrupperne, der i den sidste ende skal finde frem til de helt rigtige balancer og fordelinger i næste års budget. En endelig fordeling som optimalt tilgodeser den samlede organisations interesse. En masse afvejninger og sammenhænge skal på plads. Det hjælper ikke at booste salg og marketing, hvis der så ikke er ressourcer nok tilbage til produktionen. Så

mangler vi bare varer, når de forventede ekstra ordrer kommer. Det hjælper ikke at øge ressourcerne til kompetenceudvikling, hvis man i den decentrale produktion ikke har sat ekstra ressourcer af til at undvære medarbejdere i perioder. Det er denne form for koordinering, som en velfungerende ledergruppe skal kunne gøre i forbindelse med budgetlægningen. Men det er ikke den eneste koordination, en ledergruppe skal sikre. Også i forbindelse med de strategiske udviklinger skal ledergrupperne sikre, at de strategiske målsætninger er alignet med hinanden – og at top og bund hænger sammen. At den overordnede retning og ambition indfries af alle de udviklinger, som de decentrale enheder gerne vil og brænder for – og omvendt.

Det er denne type beslutninger, en ledergruppe sammen skal formå at lave. En masse hensyn skal afvejes, centrale balancer skal findes, og en række strategiske dilemmaer skal man arbejde med sammen. Netop de store strategiske dilemmaer kræver som regel gode og grundige dialoger i ledergruppen. Og netop her er det en kæmpe fordel, at ledergrupperne består af flere forskellige leder. De har forskellige funktioner. En repræsenterer salg. En anden repræsenterer produktion. Nogle er fra linjen og ser det entreprenante tydeligt, og andre er fra stabene og har nemt ved det strukturelle. De er også forskellige som personer. Nogen har præference for udvikling og at skyde fra hoften. Andre arbejder minutiøst og detaljeret med at effektivisere driften og er mere til det lange seje træk, hvor det strukturelle langsomt forbedres. Netop denne forskellighed og dermed mangfoldighed af perspektiver er ledergruppens største styrke. Mangfoldigheden gør, at man meget bedre kan se de forskellige facetter i et vigtigt strategisk dilemma. Man får tingene belyst fra mange sider og vinkler.

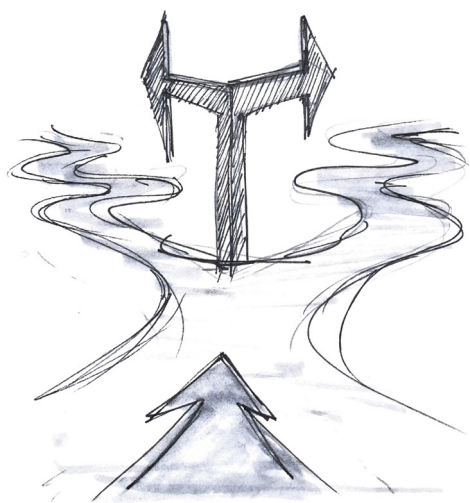
Det kræver selvfølgelig, at ledergruppen er velfungerende. Den skal være kendetegnet ved dialoger, hvor man respektfuldt lytter, og hvor kritikken er kærkommen og ses som en vej til at blive klogere sammen. Man skal også have forståelse for de forskellige roller, man repræsenterer. Økonomichefen skal slå ned på al for mange ubegrundede udviklingsønsker. Salg skal tro på, at det hele starter hos dem. Ligeledes med den ledende overlæge på et hospital – hun skal gerne synes, at hendes afdeling er der, hvor patientbehandlingen virkelig sker. Selvfølgelig er der forskellige roller, men vi er netop sammen for at kunne finde frem til den beslutning, der er bedst i helhedens øjne. Sammen repræsenterer ledergruppen netop helheden. Den gode leder ved derfor, at man har to roller eller loyaliteter, når man er i ledergruppen. Man repræsenterer den afdeling, man kommer fra, og man repræsenterer den helhed, man og afdelingen er en del af. Den enkelte leder skal balancere dette med sin egen integritet i behold.


Mange ledergrupper er ikke velfungerende. De er overpolitiske, laver skjulte alliancer i korridorerne og kæmper mod hinanden. Måske kan den enkelte leder opnå noget på den korte private karrierebane med denne adfærd, men helheden vil lide under det. Organisationen vil som helhed ikke udfolde sit potentiale. Det kan skyldes mange ting. Lederne er ikke velforberejdede, og selve mødeafviklingen er ugennemtænkt. En dårlig kultur hvor spil, følelser og ophedede diskussioner fylder det hele. Selvfølgelig kan man ikke forvente, at der ikke er uenigheder, eller at personer ikke er engagerede og har følelserne med ind i dialogerne. Men det er vigtigt, at man kan finde ud af håndtere de saglige konflikter.

Der er også en fare ved at diskutere beslutninger i en ledergruppe. Chefen i ledergruppen kan komme til at


træffe beslutninger i ledergruppen, som den enkelte leder selv burde have råderum og mandat til at træffe. Det er afgørende, at man husker på, at man i den sidste ende skal arbejde mod at træffe beslutninger, der sætter rammen og gør det muligt at decentralisere den øvrige beslutningskraft. Netop på denne måde vil man spille de decentrale ledere gode og få dem til at træffe beslutninger derude, hvor viden om den løbende udvikling er størst. Så de som Pernille kan skyde fra hoften, når der er behov for det – og det er der hver dag!







## Spørgsmål at tænke over



Det giver utrolig god mening at diskutere denne måneds emner i ledergruppen. Man kan spørge sig selv, om en ledergruppe virkelig kan fungere godt som ledergruppe, hvis ikke man er enige om, hvordan man sammen træffer beslutninger, hvordan man sammen laver budgettet og dets fordelinger, eller hvordan man sammen arbejder med de store strategiske dilemmaer. Det kunne være lærerigt og udviklende at vurdere sidste års budgetproces sammen som ledergruppe. Hvor gode var vi sammen til at arbejde med disse mere strukturelle beslutninger? Fik vi mangfoldigheden af perspektiver frem, når vi diskuterede? Formåede vi at holde os til rammerne, så vi ikke ødelagde den enkelte leders beslutningsrum? Der er nok af spørgsmål at tage op i en sådan evaluering. Måske vil det også slippe en masse opsparet energi løs, så vær sikker på, at snakken er ordentligt forberedt og faciliteret.

Det er godt, hvis den enkelte leder er forberedt til denne snak i ledergruppen. Hvordan har man det selv med at lave beslutninger? Hvordan gør man det typisk? Det kan også være en ide at vende det med en god ven eller fortløbig lederkollega, der kan give lidt feedback. Eller man snakker om det sammen for at se på forskelle og ligheder i, hvordan man har det med beslutninger.

### **Første spørgsmål: Hvordan har jeg det egentlig med beslutninger som leder?**

Er jeg enig i, at det at træffe beslutninger nærmest er definitionen på at være leder? Hvorfor eller hvorfor ikke? Er jeg enig i, at den gode leder skal beslutte med fokus på, hvad der er i helhedens interesse? Formår jeg selv at leve op til det? Har jeg selv nemt ved at træffe beslutninger? Hvordan gør jeg det egentligt? Er jeg meget i dialog med andre, eller gør jeg det ofte alene? Venter jeg til sidste øjeblik? Eller er jeg hurtig på aftrækkeren? Hvad tænker jeg er fordele og ulemper ved de forskellige måder at gøre det på? Hvordan kan jeg udvikle mig som leder i denne forbindelse? Har jeg det okay med at træffe beslutninger, selv om der er usikkerhed om konsekvenser, eller vægrer jeg lidt med det? Tør jeg tage ansvaret? Er der respekt for i vores organisation, hvis ledere træffer beslutninger, der efterfølgende viser sig at være forkerte? Eller straffer man ledere, der har turdet at træffe beslutninger og tage ansvar? Hvordan påvirker vores kultur mig?



### **Andet spørgsmål: Er jeg mest til de entreprenante eller de strukturelle beslutninger?**

Er jeg mest til de hurtige beslutninger i hverdagen, hvor man hurtigt og intuitivt træffer en beslutning om den konkrete forhåndsværende sag? Eller er jeg mere til de lange processer, hvor mere strukturelle beslutningskomplekser skal koordineres på plads gennem analytiske og rationelle diskussioner? Arbejder jeg med at blive bedre til det, som jeg ikke har en naturlig præference for? Hvordan kan jeg arbejde mere med det? Har jeg respekt for den anden tilgang end den, jeg har præference for? Føler jeg, at dem, der har den anden tilgang og præference, har respekt for og forstår min tilgang?



### **Tredje spørgsmål: *Hvordan arbejder jeg som leder med de store beslutningsmæssige dilemmaer?***

Hvordan træffer jeg beslutninger, som ikke begrænser andres mulighed for selv at træffe beslutninger på deres niveau? Er jeg bevidst om, hvornår jeg kun skal træffe ramme-beslutninger? Hvad er eksempler på dette? Kan jeg føle mig handlingslammet overfor beslutninger, hvor der tydeligt er mange modsatrettede hensyn, der skal tages i betragtning? Hvordan arbejder jeg beslutningsmæssigt med de store dilemmaer? Jeg slår jo ikke med en terning, men hvad gør jeg så helt konkret? Opsøger jeg dilemmaer og ser dem som en mulighed for at lære noget vigtigt? Hvad er reelle eksempler på dette? Kunne jeg være lidt mere modig ift. en offensiv tilgang til dilemmaer?



### **Fjerde spørgsmål: *Hvordan fungerer vores ledergruppe, og hvordan fungerer jeg i den?***

Formår vores ledergruppe at bruge vores personlige forskelligheder og mangfoldigheden af ledelsesroller og -perspektiver? Kan vi finde ud af at få de svære dilemmafyldte beslutninger belyst fra mange sider? Formår vi at være engagerede og involverede på den ene side og på den anden side at undgå alliancer og korridorpolitik? Er ledergruppen meget bevidst om, at den har til formål sammen at repræsentere helhedens interesse? Og er ledergruppen samtidig sammensat, så mange forskellige hensyn er repræsenteret? Hvad mener jeg kunne udvikle vores ledergruppe yderligere? Hvad kan jeg gøre for at sætte denne udvikling i gang?





## KAPITEL XI

# NOVEMBER



*Den sorte tunnel blev bare ved – og blev mere og mere sort. Bjørn Svendsen slæbte sig ud til sin bil efter endnu en meget lang arbejdsdag. Han var sgu ikke for stolt over sin indsats i dag. Han var mødt uforberedt op til to møder. Han havde overfuset en medarbejder, der ikke havde leveret til tiden – på en måde han sekundet efter havde fortrudt. Pis! Og han var faldet i søvn til ledermødet med sin chef, ”den store direktør,” men det var godt nok også kedeligt. Han havde heller ikke megen energi eller overskud tilbage. Og det blev værre for hver dag. Han var inde i en ond og hastig nedadgående cirkel. Nu kunne han igen se frem til endnu en aften med et hav af dødssyge e-mails, inden han kunne få en alt for kort og urolig nattesøvn. Han måtte have et ordentligt glas rødvin til maden – en rigtig god flaske. Så var der lidt at se frem til. Han havde råd til det nu, hvor han havde skrevet lidt mange overarbejdstimer på i sidste måned.*

Bjørn vågnede midt om natten – badet i sved. Han havde drømt, at han var blevet fyret. Det havde været så virkeligt. Han var med kort varsel blevet indkaldt til et møde af sin chef – uden at vide hvad det handlede om. Han havde slæbt sig gennem dagen med en bange fornemmelse i maven. Kunne det være... en fyreseddel? Han var mødt op med bange anelser. Frygten sad i ham. Og efter en gang overfladiske høflighedsfraser havde hans værste frygt realiseret sig. ”Den store direktør” havde fyret ham med begrundelsen, at han var faldet i søvn til mødet og skrevet for mange timer på. Og han havde storsvovlet Bjørn forlade organisationen inden for 1 time. Bjørn vågnede fra mareridt med ”den store direktørs” grin i ørene. På den ene side glad for at det ”bare” var en drøm. Men på den anden side også alarmeret – frygten og uroen sad i ham. Kunne det ske? Var det et ondt forvarsel? Han havde ikke lyst til at tage på arbejde.

Bjørn vendte og drejede sig. Nu var det over to timer siden, han var vågnet fra mareridt, og han kunne bare ikke falde i søvn igen. Pokkers! Han var lidt i panik. For han skulle snart op, og han vidste, at han skulle præstere til mødet klokken 8. Og han manglede lige at lave sit eget oplæg. Men hvis han ikke fik sovet mere, ville han være helt flad, når han om 1½ time skulle op. Men både mareridt og nu panikken fyldte hans krop med adrenalin. Han skulle heller ikke have taget en kop kaffe sent på aftenen. Satans – hvornår ville han lære det. Idiot!! Lige pludselig slog en tanke ham. Kunne han præsentere sin enhedschefs, Karls, oplæg som sit eget og fortælle Karl, at han ikke skulle møde op til mødet? Karl var en mellemlider, han havde krammet på. Han turde ikke brokke sig.

Da Bjørn var på vej til arbejde, var tankerne igen sorte. Flere nætter á la denne så ville han snart knække. Måske skulle han allerede nu sygemelde sig? Sige fra med begrundelsen stress. Det gjorde alle andre jo, og det var heller ikke helt forkert i

*hans situation. Men hvad ville direktøren, kolleger og konen sige, hvis han begyndte at fortælle om hans situation? Han ville ikke være stolt af sig selv. Samtidig var han endnu mere bange for, hvis det hele gik værre og værre, at han en dag blev fyret. Hvad ville venner og naboer sige? ”På den anden side havde han jo snart ikke tid til noget socialt liv ved siden af jobbet – så hvad fanden!” sagde han lidt sarkastisk til sig selv. Da han parkerede bilen, mærkede han lidt en smerte i maven men slog det hen. Han var allerede forsinket til mødet, hvis han skulle nå at sige til Karl, at han ikke skulle med.*

Jeg håber ikke, at du kan genkende dig selv i Bjørn. Han er ikke et imponerende menneske eller en inspirerende leder, der kan tjene som rollemodel for den gode ledelse – tværtimod. Men på den anden side må den gode leder se i øjnene, at ledelse er hårdt, og at vi alle kan blive nedslidt – på mange planer – og at vi alle derfor også kan komme til at træde ved siden af.

Vi må se i øjnene, at ledere også er mennesker. Og alle mennesker er jo en gang imellem svage, kede af det, magtbegærlige, gør usympatiske ting osv. Alt sammen noget som ikke kan tænkes væk, men som den gode leder alligevel må tænke over og forholde sig til. Så hvad er mere passende end her i den mørke depressionsmåned at se på de mørke sider af og kræfter i ledelsesgerningen.

## The dark side of the force

**I** Star Wars er der to sider af kraften. Den gode lyse side og den mørke: ”the dark side of the force”. Uha – det lyder ubehageligt. Men grundlæggende er det vel udtryk for, at vi mennesker rummer meget forskelligt i os. Både

noget godt og noget mindre godt. Selv det mest fantastiske trygge og tillidsfulde menneske kan have en dårlig dag, hvor eksempelvis jalousien kort overfalder ham eller hende. Og sådan er det selvfølgelig også for ledere.

Alle ledere vil derfor engang imellem falde i og gøre noget, de bagefter ikke er så stolte af. Der er mange faldgruber. Man kan begynde at diskutere og konkurrere med en lederkollega til et møde – det er okay. Men midt i den ophedede diskussion går man pludseligt efter manden og nedgør ham sprogligt – det er ikke okay. Eller bagtaler ham bagefter i korridoren til en anden lederkollega – det er slet ikke okay ledelsesadfærd. Man kan også komme til at nedgøre og irettesætte en ansat, der refererer til en, i fuld offentlighed hvor personens kolleger overhører det. Måske har man bare haft en sten i skoen over for denne person i mange år, og lige pludseligt bliver det bare for meget for en. Men det er hverken okay over for personen eller kollegerne.

Det er ikke okay ledelsesadfærd, men vi kan alle komme til at lave noget som dette. Også gode ledere. Forhåbentlig ikke ofte men måske et par gange i vores karrierer. Vi er mennesker – ikke robotter. Det vigtigste i sådanne tilfælde er at have nogle forholdsvis klare forestillinger om, hvad god ledelse er, og hvad det ikke er. Klare forestillinger om den gode ledelsesadfærd gør, at man kan reflektere over sin egen adfærd og se, hvis man træder ved siden af. En klar personlig erkendelse af at dette var altså ikke okay – selv om man i situationen gjorde det. Måske fulgt op af en oprigtig undskyldning. I det mindste er det vigtigt, at man holder sig selv op på, at dette var ikke okay, og at man må bruge tid på at forstå, hvorfor det skete – og hvad man kan gøre for at undgå det fremadrettet. Det er også supergodt, hvis man kan dele disse oprigtige refleksioner med andre. Partneren derhjemme, en god lederkollega, sin coach eller på et lederkursus. Der er mange muligheder. Dette vender vi tilbage til sidst i kapitlet.

Star Wars vil noget mere med begrebet ”the dark side of the force”. Kraftens mørke side tiltrækker og tilbyder en, at man kan blive stærk og magtfuld – hurtigt. På samme måde med ledelse. Her er den mørke lokkende side, at man kan misbruge den hierarkiske magt, man har. Som leder skal man bruge magten. Men man kan også misbruge den. Man kan true, tvinge og presse sine egne holdninger og løsninger igennem – alene af den grund at man er den hierarkiske chef. Man kan lave del og hersk mellem dem, der refererer til en. Fortælle den ene noget og den anden noget andet. Så splid mellem dem, så de ikke tør tale sammen, og kun er noget sammen gennem lederen, der udnytter dette.

Der er mange grunde til, at magten kan lokke. Man kan faktisk få hurtige resultater ud af det. Pres på medarbejderne eller konkurrence mellem dem kan sagtens fremme produktiviteten – på den korte bane. Dette kan også være med til at fremme ens egen karriere. Magten kan også lokke, fordi man vil noget og føler sig sikker på sine egne holdninger og løsninger, og derfor vil man gerne have dem presset igennem. Og man gider ikke at høre på modargumenterne – eller har ikke tiden til det. Man kan også som person have brug for den prestige, som magt og betydning kan give i social sammenhæng.

Faren ved den mørke side af magten er, at den ikke efterlader lederen uberørt. Magt korrupperer – siger man. Og i det ligger netop, at man som person bliver påvirket af magten – ikke mindst hvis man bruger dens mørke side. Man glemmer, at folk gør, hvad man siger, fordi man er chef. Og ikke nødvendigvis fordi man har ret. Magten kan også gøre en kold overfor sine kolleger og medarbejdere. De bliver objekter for ens planer og handlinger – ikke mennesker der fortjener respekt. Og igen – dette kan faktisk gøre tingene nemmere på den

korte bane. Man kan bestemme, dirigere, hyre og fyre uden alle mulige hensyn. Man kan handle og eksekvere – og det kan give hurtige resultater. Men på den lange bane mister man empati og tillid som leder. Man ødelægger også sammenhængskraften i organisationen – at folk vil noget engageret sammen – det forsvinder, når frygten for lederen breder sig. Og i den sidste ende holder man op med at være leder – defineret som en der får folk til gerne at ville følge. Man bliver reduceret til kun at være hierarkisk chef.

Ved langvarig misbrug af magten mister man også sig selv som menneske. Se Bjørn. Han bander og svovler. Han tør ikke åbne sig for andre mennesker. Han er blevet alene med sine tanker og følelser. Frygten og angsten sidder i ham – selv om natten. Han er ved at blive syg. Men han tør ikke engang reflektere over det. Hver dag går med ren overlevelse. Et skuespil der skal holdes i gang over for omgivelserne – uanset konsekvenserne. Han er i gang med en moralsk glidebane. Han fornemmer det – men skyder det væk. Han er reduceret til en dyrisk krop, der handler uden megen selvindsigt i, hvorfor han gør, som han gør. Det er pokkers ubehageligt for dem, hans magtmisbrug går ud over – det bør stoppes. Men man får også medlidenhed med Bjørn. Det er ikke et liv. Man håber for alle, at han kommer ud af sit misbrug.

## Det lange seje træk

**A**t gøre karriere som chef kan man gøre hurtigt. Men at være en god leder kræver som regel et langt sejt træk. Det er ikke nok at få ændret organisationen, så næste år hænger sammen. Det er ikke nok at indføre en ny struktur eller teknologi. Det er godt, hvis man får lavet



en ny flot strategi, men det er heller ikke nok. Den gode leder ved, at man skal have strategien realiseret, få folk med på udviklingen og få dem til at forstå forandringerne. Det tager tid at få ledelsesbeslutningerne forankret, så de giver mening for folk. Megen strategisk udvikling kræver også, at kulturen ændrer sig. Det er heller ikke nok at få budgettet til at hænge sammen et år eller to. Er økonomien bæredygtig, så vi også kan klare konkurrencen og tjene penge eller lave god nok kvalitet om 3 eller 5 år? Næsten enhver hierarkisk chef kan skære i økonomien og lave et budget for næste år, som hænger sammen. Men kan man få folk med på den nye virkelighed, så man stadig har en bæredygtig organisation? Det kræver en leder.

Det lange seje træk er hårdt af mange grunde. Mange ledere har en personlighed, for hvem det er langt sjovere og tilfredsstillende at udvikle strategien end at møde op hver morgen i de næste 4 år for at realisere den. Strategiseminaret er fyldt af energi, ideer og gå-på-mod. Men det er alle de fire år med garanti ikke. Der vil være modgang, nedgang, modstand osv. Det er nemt at være entreprenant i foråret, men har man også styrken til at stå igennem efteråret – ikke mindst november med dens mørke, sygdom, rusk og begyndende kulde?

Det er ikke nemt at få alle med på vognen, når man udvikler nye strategier og fremtidsscenarier. Der er altid kritik, negativitet og modstand. Ift. hverdagens strabadser kan diskussionerne på strategiseminarerne føles som et beskyttet værksted. Hverdagen er fyldt af driftsproblemer, ting der bryder sammen, budgetter der ikke holder og en organisation med kolleger, der ofte gør alting ret besværligt. Surhed, træthed, brok, passivitet, dovenskab osv. fylder på en almindelig arbejdsplads og på en almindelig hverdag – ikke mindst i november.

God ledelse handler ikke om at bortgemme de negative og svære følelser – ej heller om at kaste positivitet og god energi ud over alle de fælles processer og møder. God ledelse handler derimod om at acceptere, at det lange træk også består i at kunne håndtere de mindre fantastiske sider af at have med mennesker at gøre. Det kan i længden ikke undgås og er en hel essentiel del af ledelsesopgaven.

Vigtigst er det, at lederen selv er klar over dette. Både hvordan kollegernes negativitet er en del af hverdagen og virkeligheden. Men også hvordan den negativitet kan slide på lederen selv. Ledere er som sagt ikke overmennesker uden følelser – heller ikke af negativ slags. Lederen bliver også slidt og kan udvikle en hel enorm irritation eller endog aggression over for de kolleger, som ikke gør det nemt at være leder. Eller det lange seje træk med problemer hver dag kan synes som et sisyfosarbejde, hvor man til sidst mister overskuddet og føler, at jobbet bliver til et kvælende hamsterhjul uden glæde eller mulighed for at undslippe. Depression kan nemt blive resultatet – hvis man ikke er åben over for sig selv. Eller endnu bedre – at man er åben over for andre og taler åbent om disse svære følelser. Ikke mindst i november er det godt med en ærlig snak med partneren eller en gammel ven.

For hvad sker der, hvis man er overladt til sig selv og sin egen aggression og depression som leder? Som Bjørn kan man ende med at slå sit moralske kompas fra. Blive egoistisk i en sådan grad at den empatiske evne forsvinder. I den sidste ende mister man sig selv og sin integritet. Og er der noget mere ødelæggende for en leder? Man ødelægger sin autencitet og den tillid, som får folk til at følge en frivilligt og begejstret, og man bliver reduceret til chefen, som folk må følge på grund af den hierarkiske magt.

Den gode leder må kunne se sig selv i øjnene, kende sig selv og acceptere sig selv. Også de negative og svære følelser. Kun ved at kende sig selv kan lederen forberede sig på og stå igennem de svære perioder. For november varer jo ikke evigt – og det gør de svære følelser som regel heller ikke. Der er lys for enden af tunnelen – ikke mindst hvis man er forberedt på, at der vil komme en mørk, men ikke uendelig periode, så man undgår at stoppe op undervejs. Robusthed – eller ”resilience” – handler netop om dette. At man er robust i betydningen: at man kan stå igennem den lange seje periode, uden at ens knap så stærke eller charmerende sider får overtaget.

## Offerrolle, gudsyndrom og illoyalitet

**E**n leder, der igennem lang tid bliver udsat for et for stort pres, kan ende med at lave dårlig ledelse. Det kan vi lige så godt se i øjnene. Se på Bjørn. Han er gået over til ”the dark side af the force” og udnytter sin hierarkiske magt til at overleve. Selv om det ødelægger sammenhængskraften i den organisation, han er en del af. Det lange seje træk har slidt ham ned, og han er blevet den værst tænkelige udgave af sig selv. Det kan ske for os alle – også selv om vi forhåbentlig ikke kommer lige så meget ud af kurs som Bjørn.

Vi reagerer selvfølgelig meget forskelligt – vi er forskellige mennesker i forskellige situationer. Men der er alligevel nogle typiske reaktionsmønstre eller fælder for lederen, som er gode at kende til. Lad mig beskrive tre af disse.

For det første kan vi ledere nemt begynde at opfatte os selv som ofre. "Lederjobbet er hårdt og umuligt. Det er synd for mig. Jeg kan da ikke lede under disse umulige omstændigheder". Det er nemt at forstå denne reaktion. Ledere er konstant udsat for krydspres og dilemmafyldte strategiske udfordringer. Vil du bruge ressourcerne på lukke kvalitetshullet i driften eller på at investere i udvikling? Medarbejderne vil det ene, ens chef vil det andet. Skal du være en god personaleleder og have tid til at gå rundt og lave "management by walking around", eller skal du lukke døren til dit kontor og få klaret de 100 mails, eller skal du tage dig sammen og få nogle aftaler i kalenderen med nogle vigtige interessenter om fremtidens udvikling? Hverdagen er fyldt med modsatrettede hensyn, svære prioriteringer, og man kan som leder nemt føle sig hivet i alle retninger. Man kan umuligt gøre alle tilfredse hele tiden. Man er ofte en lus mellem to negle.

Men det er alligevel en fælde at falde i: at se og gøre sig selv til offer. Den gode leder ved, at ledelsesdilemmaer er del af hverdagen, og at det netop er en ledelsesopgave at acceptere og håndtere modsatrettede hensyn. Organisationen har brug for ledere, der får dilemmaerne frem i lyset og laver prioriteringer og balanceringer af de forskellige hensyn – selvom det er svært. Ellers ender organisationen med at kaste sine ressourcer i alle retninger eller med en masse stressede medarbejdere. Selvfølgelig kan dette evige pres slide på lederens egen mentale ro og balance, men det er netop lederens opgave at stå roligt i presset. Offerrollen er lokkende men også farlig. Den tilbyder lederen en kortsigtet aflastning: "det er synd for dig, at du skal forholde dig til alt dette". Men på den lange bane er det at give op som leder. Som leder må man acceptere, at det evige pres er en del af ledergerningen og være klar over, at det kan slide mentalt i de svære perioder.

Den anden typiske reaktion er modsætningen til offerrollen. Her opfatter man nærmest sig selv som en gud. ”Jeg kan gennemskue det hele. Jeg ved bedst. Jeg er den, det hele afhænger af. Hvis jeg ikke var der, ville det hele falde sammen”. Der er mange farer ved denne reaktion. For det første passer det jo ikke – man er ikke uundværlig. Der er meget sjældent en enkeltperson, der har denne betydning – og i de sjældne tilfælde er det som regel ikke en leder, men ofte en person med en faglighed der er ret unik. For det andet er det jo et helt forkert udgangspunkt for at lave god ledelse. God ledelse handler om at spille holdet gode – ikke at se holdet som undværligt. Træneren kan jo ikke vinde kampene uden et hold. Man mister på denne måde det naturlige udgangspunkt for at lave god ledelse – at det er medarbejderne og organisationen, der er vigtige – ikke lederen. For det tredje har denne indstilling en tendens til at retfærdiggøre en række beslutninger, som slet ikke er god ledelse, selv om lederen har overbevist sig selv om det. Lad mig komme med et par eksempler på dette.

Hvis man virkelig synes, at man er den eneste, der kæmper for organisationen. At man er den eneste, der virkelig ser, hvordan situationen er. Så er det nemmere som leder at overbevise sig selv om, at man nu er i en situation, hvor målet helliger midlet. ”Det kan godt være, at denne salgsmetode er lidt over grænsen. Men hvis vi ikke sælger mere, så må vi i næste måned fyre folk, derfor er det jo berettiget at gå lidt over grænsen. Så kan vi ændre salgsmetoden, når vi igen har solgt nok”. Det kan også handle om, at man mener, at det er berettiget at presse medarbejderne vel meget, tilbageholde information for ens egen chef, eller at give en stor julegave til medarbejderne selv om det ikke er efter reglerne. Om det er stort eller småt er egentlig ligegyldigt. Det er formen på den argumentation, man bruger til at overbevise

sig selv, som det handler om: ”Jeg ved bedre end andre, hvor alvorligt det er. Derfor kan jeg se, at målet berettiger et middel, som normalt er over grænsen, men som ikke er det i denne alvorlige situation”. Man har gjort sig til den lovgivende, dømmende og udøvende kraft på samme tid.

Selvfølgelig er der situationer, der er så alvorlige, at målet berettiger midlet. Men pointen er jo, at det er helt ekstraordinært. Og det er sjældent en god ide, at man alene afgør, om man befinder sig i denne helt ekstraordinære situation. En beslutning om, at her retfærdiggør målet midlet, skal udsættes for kritik. Hvis man synes, at man som en ledergud selv kan træffe beslutninger af denne form på en ret almindelig torsdag, handler det nok mere om, at man er på vej til at give sig selv et frikort til at lave dårlig ledelse. Hvor man nemt kan man overbevise sig selv om, at de helt almindelige grænser, der gælder for alle andre, ikke længere gælder for en selv. Det er en glidebane mod dårlig ledelse – for hvor går grænserne så? Pludselig finder man sig selv i en situation som Bjørn, der har bevilliget sig selv lidt ekstra overarbejdstimer, fordi han synes, han har haft en ekstra hård sidste måned. Lederen, der bevilliger sig selv ekstra goder såsom et gratis bryllup i organisationens lokaler eller flotte statussymboler på kontoret, sender de helt forkerte signaler.

Den tredje og sidste typiske lederreaktion på et stort pres gennem længere tid handler om, at man nemt kan miste sig selv og kernen i ens lederskab – sin egen integritet. I sidste kapitel talte vi om, at vi både skal være loyale over for dem, vi er ledere for, og over for egen chef og resten af organisationen. Det er en svær balancegang, som kræver meget af en leder. For man skal helst være loyale over for dem, der ikke er tilstede i lokalet. Når man er

sammen med medarbejderne, skal man være loyal over for chefen og resten af organisationen. Og når man er sammen med chefen, skal man være loyal over for medarbejderne. Denne dobbelte loyalitet er så krævende, at den nemt kan ende med, at man begynder at fortælle lidt forskellige historier i forskellige sammenhænge. Man starter med at pynte på sandheden eller undlade vigtige informationer. Men det er en farlig glidebane, for der er ikke langt til de første små hvide løgne, og hvor ender man så?

Når man er begyndt at miste sin personlige integritet og har svært ved at finde balancen i den dobbelte loyalitet, nærmer man sig hastigt en situation, hvor man virkelig mister sig selv som leder. Man begynder at være direkte illoyal over for sin chef. Som regel søger man at begrunde det: "Det er i orden, at jeg er illoyal. Min chef, og det han og den overordnede ledelse står for, er så urimeligt og langt ude, at det er i orden at være "civil ulydig". Jeg er ikke en dårlig leder men en helt! Det er derfor helt okay at kritisere eller nedgøre min chef åbent overfor mine medarbejdere." Igen kan det jo i princippet godt være rigtigt – men er det meget sjældent. Ordre og gerninger oppefra er meget sjældent af en karakter, som kan berettige "civil ulydighed". Tværtimod handler det oftere om dårlige ledere, som pga. af deres manglende integritet har givet sig selv fripas til at agere som "femte kolonne" i organisationen. For gennem denne adfærd er man virkelig med til at skabe en organisation uden helhed og sammenhængskraft. Den gode leder ville i stedet bringe sin kritik åbent frem over for chefen – og være parat til at forlade organisationen hvis chefen ikke tager kritikken til efterretning.

*Fortsættes på næste side*

# Den fælles refleksion som modgift

Det er vigtigt for mig, at det ovenstående læses på den rigtige måde. Det handler ikke om, at den gode leder er ”superlederen”, der aldrig laver dårlig ledelse. En leder, der ser sig selv sådan, er på vej til at udvikle et gudssyndrom. Det handler om, at alt det ovenstående er udfordrende at undgå. Pointen er, at man indser, at ledelse slider. At ledelse er et langt hårdt træk, som kan nedbryde os alle med tiden. At der er naturlige glidebaner og fælder, som vi alle til tider vil komme ud på. Så vi kan ikke undgå det. På den anden side er det jo ikke okay, og hvem har lyst til at ende som Bjørn? Han er jo ikke rollemodel for nogen.

Så den gode leder laver sit forarbejde – hvordan kan jeg lave en forsikring, der træder i kraft, hvis uheldet er ude? Hvordan kan jeg undgå sortsynet og de negative tanker, når jeg ved november er forude? Først og fremmest må den gode leder gøre op med forestillingen om den stærke leder som ”the lonely cowboy”. Den stærke leder er den leder, der deler sine ledelsesrefleksioner med andre. Den stærke leder har modet til at se sig selv og andre i øjnene. Også om de svære refleksioner, hvor man ikke er en stor og imponerende helt, men en ganske almindelig person der også nogle gange har små og negative følelser. Den stærke leder stiger ned fra den høje hvide hest og smider stetson hatten.

Når man har gjort op med forestillingen om den ensomme leder og mere ser ensomheden som en potentiel fare, må lederen for det andet i gang med at dele sine refleksioner med andre. Andre ledere i ledergruppen eller netværket.



Eller andre personer derhjemme eller i sportsklubben. Som hele denne bog lægger op til, skal vi – for i længden at være gode ledere – dele vores ledelsesrefleksioner med andre. Det er den væsentligste modgift mod den dårlige ledelse. Vi skal også turde dele vores fejl, mangler og de svære refleksioner. Vi har alle brug for ringhjørner, hvor vi kan søge tilflugt, forståelse og pleje, når det bliver rigtig hårdt. En leder, der arbejder så meget, at man ikke længere har ringhjørner som gamle venner, familien eller gode lederkolleger, er på mange måde en tikkende bombe – se på Bjørn.

For det tredje må lederen arbejde med sin ydmyghed. Ja – man er som leder en kraftfuld person, der kan meget. Men ledergerningen er med tiden super krævende. Selv den mest imponerende person kan blive slidt ned af denne gerning. Den gode leder er derfor ydmyg over for ledergerningen og deler gerne sine ydmyge tanker om, hvordan lederjobbet kan være super svært, med andre. Funktionen, gerningen, rollen, hvervet – eller hvad vi kalder det – er større end personen. Det er der ikke noget galt i indrømme – tværtimod.

Mange ledere, der ikke har modet og ydmygheden til at tale med andre om, hvordan ledelsesgerningen kan være hård ved en som person, ender med at leve med en ikke-erkendt og ubehandlet angst i maven. Angsten for ikke at slå til som person. En angst der i længden kan styre dem og deres adfærd. I den sidste ende kan de som Bjørn blive den dårligste udgave af sig selv. Styret af de laveste instinkter uden selv at vide det. Så tag modgiften og tal om det svære – ikke mindst i november!



# Spørgsmål at tænke over



Denne måneds emner deler man nok ikke med hvem som helst. Fair nok. Det er personlige og svære emner. Det vigtigste er, at man snakker med nogen om det. Åbenhed om det svære i ledelse, om ledelsesgerningens mørke side, er modgiften, der kan sikre en imod, at det går helt galt, hvis man i en periode får det svært. Og hvorfor vente til det er gået galt, og man har fejlet? Så er det svært at dele refleksionerne. Pointen er, at det er bedre at gå i gang tidligt i sin lederkarriere, så man vaccinerer sig selv inden det lange seje træk. Det at dele det svære på forhånd gør, at man slet ikke kommer i gang med eksempelvis at udvikle sig som offer. Man kan snakke med sine fortrolige om det i forvejen. Hvordan undgår vi at komme derhen?

November er lang og kan være noget af en tunnel. Men snak med de andre i ledergruppen om det. De sidder sikkert også og er lidt trætte og slidte. Plaget af halsbetændelse, syge børn og alligevel skal de hver dag præstere. Det kan være helt befriende at tage supermandsmaskerne af og grine lidt sammen over besværlighederne. Humor er noget af det bedste, hvis man sammen skal nå helskindet igennem til december. Og hvis der er en i leder-

gruppen, der griner lidt hult eller slet ikke, så er det nok denne lederkollega, I skal være ekstra opmærksomme på. Måske er han eller hun på vej over til the dark side of the force?



**Første spørgsmål: Kender jeg som leder ”the dark side of the force”?**

Er jeg umiddelbart enig i, at ledelse har nogle mørke og tiltrækkende, men farlige sider? Hvorfor eller hvorfor ikke? Kan jeg mærke, at jeg både kan bruge og misbruge den hierarkiske magt? Hvad opfatter jeg som legitim brug af magten? Hvad er misbrug? Hvordan lokker den mørke side mig? I hvilke situationer kan jeg blive svag og have nemmere ved at blive en dårlig leder? Har jeg også nogen gange brugt magten til at gå efter for hurtige resultater på den korte bane, vel vidende at det kan ødelægge en masse på den lange bane? Har jeg også brugt lederrollen til at stive mit eget ego af? Købt en lidt for dyr middag på repræsentationskontoen? Haft behov for at få kontoret lidt for dyrt indrettet? Har jeg evnet at se disse fejltrin i øjnene og være ærlig over for mig selv? Jeg er også et menneske, der kan korrumpes, hvis jeg ikke passer på. Har jeg haft modet til at se det som klare fejltrin, som jeg kun kan klandre mig selv for – på trods af de utallige undskyldninger jeg kan lave for mig selv?



**Andet spørgsmål: Hvordan slider det lange seje træk på mig?**

Er jeg bevidst om, at det i længden er svært at være leder? Enten fordi man har en personlighed, hvor man godt kan lide det nye og hurtige? Eller fordi man som person i længden har det svært med konflikter og problemer – at

tingene ikke altid lige flasker sig? Eller noget helt tredje? Hvordan slider brokken, modstanden og alt det negative på mig? Og er jeg mere udsat i november måned, hvor kulde og mørke begynder at dominere? Kender jeg mig selv godt nok – ikke mindst de mere negative sider som jeg ikke er så stolt af? Tør jeg acceptere disse sider af mig selv? Eller prøver jeg at negligere eller projicere dem?



### **Tredje spørgsmål: *Undgår jeg offerrollen, gudssyndromet og illoyaliteten?***

Enhver kan en gang imellem synes, at det er lidt hårdt at være leder. Fair nok – der er mange modsatrettede hensyn og svære prioriteringer. Men formår jeg at opretholde det rette perspektiv som leder: at det er min opgave at håndtere de svære situationer? Eller er jeg ved at synes, at det er synd for mig? At jeg er offeret? Kender jeg mig selv – i hvilke situationer er jeg mest tilbøjelig til at have brug for en tudekiks? Og i hvilke situationer gør det mig mest aggressiv, hvis andre siger, at jeg skal tage en tudekiks? Synes jeg nogle gange, at jeg har bedre styr på det hele end alle andre? Er der også nogle gange, hvor jeg tildeler mig selv et frikort til at lave handlinger, som jeg ikke synes ville være i orden, hvis det var andre, der gjorde det? Tager jeg de svære beslutninger op til diskussion i sammenhænge, hvor jeg ved, at jeg får et ærligt feedback fra personer, som jeg har respekt for? Eller har jeg en tendens til at bortforklare kritik som et resultat af, at de andre ikke forstår ”the big picture”, eller at de ikke har styrken til at gennemføre de svære handlinger? Håndterer jeg den dobbelte loyalitet, eller er jeg til tider illoyal overfor min chef og organisationen som helhed? Eller er det omvendt sådan, at jeg lidt for nemt giver op og ikke argumenterer for min afdelings krav og hensyn? Sælger jeg lidt hurtigt ud for at takkes chefen? Kan jeg

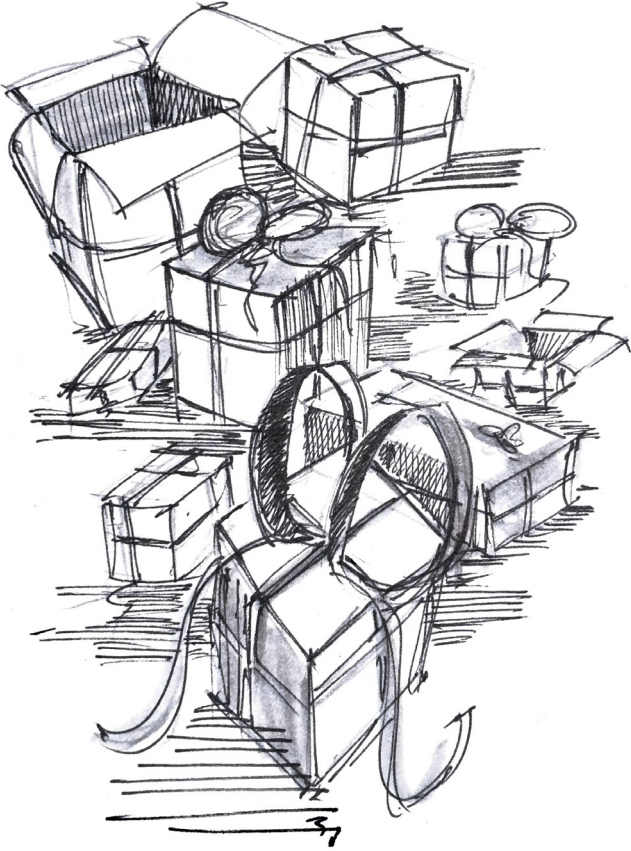
sige mig fri for at bagtale min egen chef eller mine egne medarbejdere en gang imellem? Har jeg styrken til at indrømme over for mig selv, at det ikke er okay? At jeg burde finde andre måder at håndtere det på.



**Fjerde spørgsmål: *Tør jeg tage modgiften og dele disse refleksioner med andre?***

Er jeg egentlig ydmyg og modig som person? Ydmyg nok til at se i øjnene at uanset hvor dygtig og viljestærk jeg er, så slider ledergerningen i længden på mig – jeg er ikke bedre end alle andre. Og modig nok til at dele mine egne refleksioner om dette med andre – selv om det ikke altid sætter mig i et fantastisk lys. Jeg er et menneske med fejl som alle andre. Jeg er heller ikke ”a lonely cowboy”, der kan klare alt alene og ensom. Tør jeg indrømme det for mig selv og andre? Hvem er den eller de fortrolige, som jeg kan dele sådanne tanker med? Er jeg tryk nok til at gøre det? Er de mit ringhjørne, hvor jeg ved, at jeg får opbakning og hjælp? Sætter jeg pris nok på mine ringhjørner, og investerer jeg nok i at holde dem vedlige? Skulle jeg tage en god snak med en lederkollega? Tør jeg starte en snak om sådanne forhold i ledergruppen? Jeg kan starte med en snak om, hvor lang, kold og mørk november er – men gør jeg det?





## KAPITEL XII

# DECEMBER



*Pernille Nielsen glædede sig bare sådan til julefrokosten. På mange måder var det årets højdepunkt. En velfortjent fest hvor man kan hygge med alle sine gode kolleger – på den gode og ordentlige måde. I det hele taget var slutningen af december et dejligt lille pusterum – før det nye år kører løs. En lille gave hvor man har tid til at stoppe op og fejre sig selv og hinanden.*

*Og der var meget at fejre. De var kommet igennem en meget svær periode. Pernille havde haft lynende travlt hele året. Alle i hendes afdeling havde haft hænderne fulde. I starten af året var 15% af deres indtægter forsvundet, og meget skulle ændres på én gang for at få tingene til at hænge sammen*

under de nye vilkår. Hold da op hvor havde foråret været svært. Brok over de reducerede ressourcer fyldte alt. Pernille huskede ikke, at hun havde været til en frokostpause uden, at dette havde været temaet for frokostsnakken. Det var svært ikke at falde i dette hul af brok og gylle. Men samtidig vidste Pernille, at det var en nedadgående spiral. Jo mere de talte om dette, desto værre blev det. Som en selvopfyldende profeti. Pernille vidste som afdelingsleder jo også, at det ikke kunne være anderledes. Der var færre indtægter for organisationen som helhed, og deres afdeling måtte tage en stor del af reduktionen. Der var sket en rimelig og fornuftig prioritering. Der var ingen vej uden om.

Det var ikke nemt at få folk til at tro på, at det kunne være muligt at lave tingene af ordentlig kvalitet for de færre ressourcer. Men det var netop det, der havde været hendes opgave. Hun måtte få folk til at tro på det – at tro på det umulige, ville mange have sagt dengang. Uden tro på fremtiden ville hun ikke kunne få folk med. Det var lykkedes hende, men det havde været rigtig udfordrende. I starten var hun jo også selv i tvivl, om det kunne lade sig gøre. Ja faktisk havde hun i starten haft en mørk periode, hvor hun mest havde syntes, at det var uretfærdigt og umuligt. Hun vidste jo heller ikke, hvordan det skulle kunne fungere i fremtiden. Hun kunne ikke selv komme op med alle løsningerne. Hun vidste kun, at uden en tro på fremtiden ville de aldrig lykkes med at finde de fælles løsninger. Det var hendes opgave som leder at fremtrylle denne tro og få folk til sammen at gå positivt ind i fremtiden. Det var gennem hårdt arbejde lykkes langsomt at få folk til at ændre fokus fra det mørke og negative til fremtidens muligheder – at få folk til at se lys for enden af tunnelen. Men særligt én hændelse ændrede alt.

Pernille tænkte tilbage på det skæbnesvangre seminar i afdelingen i april. Her kunne alt have gået galt – folk var stadig meget negative og berørte af reduktionen. Og undervejs i



seminaret så alt sort ud. Sure røster fra mange af de centrale opinionsdannere og kulturbærere. Ingen gik konstruktivt ind i at finde fremtidens løsninger. Alle ville hellere bruge energien på at tale sig selv og hinanden ned i et stort sort hul. Pernille kunne stadig se sig selv sidde på toilettet med hovedet mellem hænderne. Hun var i chok og vidste ikke sine levende råd. Hvordan skulle hun få noget godt af seminaret, afdelingen og fremtiden? Hun havde mest lyst til at råbe ad dem eller få sig et nyt job. Men pludselig skete der noget. Måske så hun i et glimt sig selv udefra – grædefærdig på et toilet i færd med at spise tudekiks? Måske nåede hun bare en fast grund i sig selv? I hvert skete der noget. Hun fik troen på både sig selv og sine medarbejdere tilbage. Hun kunne godt få dem med op af hullet og ud i lyset. Resolut forlod hun toilettet og gik op og satte seminaret i gang efter frokosten. Og hun vidste i dag godt, hvad der havde gjort den helt store forskel: da hun åben og direkte havde bedt dem om at hjælpe hende. At hun var helt klart over, at hun ikke havde nogen chance uden deres hjælp. Hun havde åbent sagt til dem, at som leder var hun helt afhængig af dem. Hun kunne ingen ting alene. Og lige nu havde hun godt nok brug for deres hjælp, hvis de skulle komme videre sammen. Netop her nåede deres miljø et ”tipping point”. Pludselig vendte stemningen.

Når hun så tilbage på dette seminar, var hun både overrasket og taknemmelig. Overrasket over sin egen adfærd – at hun havde gjort sig så sårbar. Men også overrasket over reaktionen – at de andre vendte på en tallerken og begyndte at tro på hende og følge hende. Taknemmelig var hun over at være leder for så en fantastisk gruppe mennesker, der stod sammen, når det virkelig gjaldt. Og fandt vejen videre frem – selv om alle sagde, det var umuligt, da de startede.

Nu ville hun gå ned til julefrokosten og holde en tale til dem – ikke mindst om hendes taknemmelighed – og give dem de gaver, som hun selv havde købt for sine egne penge. De skulle

*vide, hvor meget hun satte pris på dem. Det skulle nok blive en god fest.*

Kære læser – hæng dig ikke i, om Pernille skal betale gaver af egen lomme. Er det rimeligt? Måske ikke, men det er ikke disse detaljer, som kapitlet handler om. Langt større spørgsmål er på spil her. Måske de allerstørste. Dette tolvte og sidste kapitel i årets ledelsesalmanak handler nemlig om følgende temaer: 1) det livgivende lys, 2) kernen i al socialitet – gaver, 3) livets pointe – festen; og sidst men ikke mindst 4) det at tro. Vi skal sammen se på, hvordan ledelse er snævert koblet til disse store, ja nærmest filosofiske, emner. Forhåbentlig kan du som leder føle dig lidt stolt over, at dit arbejde handler om så store emner.

Du kan nu sætte dig i øreklapstolen, varme dig ved dette perspektiv og lade roen og glæden falde over dig. Sådan bør det være i december måned. Læse, reflektere og finde troen på dig selv som leder. Ikke så ringe endda. Måske er dette årets første julegave til dig? Gaven til dig selv som leder – som du giver dig selv. Du giver dig selv tid til at sidde lidt og holde en lille fest med kun dig som deltager – hvor du frydes over dit lederskab. Jeg håber det!

## Lys – hvordan ledelse kan ændre på virkelighedsopfattelsen

**L**ys er oprindelse til alt liv. Ikke bare i fysisk og biologisk forstand men også socialt og menneskeligt. For vi mennesker kan også skabe lys, fordi vi skaber forskelle. Lys er for os mennesker noget, der opstår relativt til

mørke. På den måde får vi mennesker næsten en gudslignende styrke. Vi kan skabe noget ude i virkeligheden bare ved at skabe forskelle i os selv eller mellem os. December er mindst lige så mørk som november, men den opfattes anderledes. Vi mennesker laver kollektivt et trylletrick på os selv. Ved at sætte lys op overalt og se frem til at den mørke tid snart er ovre ("det vender snart" går vi og siger til hinanden), så får vi os selv til at opfatte december anderledes end november.

Sådan er det også med ledelse. Ledelse kan sætte fokus på noget, som så fremhæves. Det er ledernes største sociale mulighed. Han eller hun kan sætte noget i forgrunden – og noget andet ryger så i baggrunden. Ved konstant at tale om hvilke værdier, der er vigtige, eller ved at fremhæve nogle eksempler på adfærd mere end andre kan lederen over tid ændre, hvad vi opfatter som god adfærd. Og dermed ændres adfærden også og på langt sigt kulturen.

Den sociale opmærksomhed er en stærkere kraft, end vi måske lige er opmærksomme på. Lad mig komme med to forskningsbaserede eksempler. Organisationsforskningen kommer med det ene. Det går under navnet "Hawthorne eksperimentet". En række forskere studerede sammenhængen mellem blandt andet lys på en fabrik og medarbejdernes produktivitet. Hypotesen, man ville teste, var, at produktiviteten blandt andet var afhængig af lysstyrken. Jo mere lys – jo mere produktivitet. Jo mindre lys – jo mindre produktivitet. Man startede med at skrue op for lysstyrken, og ganske rigtigt observerede man, at produktiviteten gik i vejret. Derefter prøvede man at skrue ned for lyset igen, men overraskende nok så betød det også, at produktiviteten gik op. Hypotesen var afkræftet – produktiviteten afhang ikke af lysstyrken. Men en anden pointe stod frem. Opmærksomheden fra forskernes side var nok til, at medarbejderne følte sig interessante og anerkendte, og dermed producerede de

mere. Social opmærksomhed ændrede medarbejdernes opfattelse af sig selv og dermed deres virkelighed.

Det andet eksempel kommer fra pædagogikken. Det går under flere betegnelser: "Rosenthal-forsøget" eller "Pygmalion-effekten" (Pygmalion var en græsk sagnfigur, der kunne gøre sine figurer levende ved tankens kraft). En række pædagogiske forskere ledt af Rosenthal lavede følgende forsøg. Man fortalte en række lærere på en række skoler, at nogle elever i deres klasser var specielt intelligente. Disse elever var helt tilfældigt udvalgt og normalt intelligente. Efter endt uddannelse studerede man disse elevers resultater og kundskaber og fandt, at de lå betydeligt bedre end gennemsnittet. Hvordan kunne man forklare dette? Jo – lærerne snakkede mere med disse elever, og denne opmærksomhed betød, at disse elever fik mere tid sammen med lærerne, og eleverne troede også mere på sig selv, hvilket medførte, at en positiv læringsspiral kom i gang. Forsøget er yderst illustrativt. Selvom lærernes antagelse – at disse elever var klogere end andre – var forkert, blev antagelsen med tiden rigtig. Af det kan vi lære, at social opmærksomhed kan lede til selvopfyldende profetier.

Disse to eksempler er virkelig noget, vi kender fra organisationer og ledelse. På godt og ondt. Lad os tage det med selvopfyldende profetier som eksempel. Når en organisation f.eks. indfører et nyt IT-system, så kan en social proces starte, hvor alle begynder at tale om, at systemet ikke fungerer: "Det er en katastrofe", "Det gamle var meget bedre" og "IT-afdelingen er fyldt med idioter". Denne reaktion og måde at tale om situationen kan nemt føre til en selvopfyldende profeti. Uanset systemets tekniske funktionalitet eller IT-afdelingens evne til at udbedre eventuelle fødselsproblemer så kan alene denne sociale reaktion lede til, at systemet bliver en fiasko.

Modsat kan ledelsen gennem rigtig god ledelse sikre, at næsten hvilket som helst IT-system kan blive en succes.

Ledelsen kan skabe en parathed i organisationen, der påvirker reaktionen: ”Nå ja – der er problemer, men det er forventelige startproblemer – det skal vi nok få styr på”. Eller ”Måske er det ikke nemt at komme i kontakt med IT-afdelingen lige nu, men det er forventeligt. De har sindssygt travlt lige nu. Nu skal vi heller ikke presse eller stresse dem. De skal have ro til at gøre det på deres måde. Det er i vore alle sammens langsigtede interesse”. På denne måde skaber ledelsen gennem sin fokusering en social opmærksomhed, der gør, at reaktionen på IT-systemet bliver relativt til forventningerne. Folk oplever, at der er problemer, men de er forberedte på det og tror alligevel, at det nok skal blive en succes – og derfor bliver det en succes. Ledelsens fokusering kan være nok til at skabe en selvopfyldende profeti.

Opmærksomheden på selvopfyldende profetier er også på spil i casen med Pernille Nielsen. Hun er erfaren nok til at se, hvor meget brokkeriet over de reducerede ressourcer kan lede til en nedadgående spiral. Hun frygter, at det går denne vej og ved, at hun som leder må arbejde på at vende den sociale opmærksomhed væk fra brokkeriet baseret på fortiden til mulighederne i fremtiden. Pernille har heldigvis modet til at gribe ind i processerne på det helt rigtige tidspunkt, og gennem sin fokusering får hun vendt spiralerne. Hun sætter spot på mulighederne i stedet for brokkeriet, og så vender den sociale opmærksomhed og er med til at producere en succes som en selvopfyldende profeti.

Nu må dette ikke misforstås. Den gode leder kan få en organisation med på meget. Den gode leder kan få organisationen med på en ambitiøs udvikling, hvor vi sammen udfolder et potentiale, som vi næsten ikke troede, vi havde – som en positiv selvopfyldende profeti. Men den gode leder ved også, at alt ikke er muligt. Du kan måske få en brumbasse til at flyve, men du kan ikke få en hest til det. Reality kicks back. Derfor ved den gode leder også, at man må have tvivlens nådegave – er det muligt?

Man ved det ikke. Det eneste, en leder kan gøre, er at arbejde på at få organisationen med på en ambitiøs udvikling. Men man må også have modet til hele tiden at være i dialog med organisationen – er det realistisk? Kan vi faktisk gennemføre det – uden at vi alle dør af stress på vejen? Den gode leder lever i dilemmaet mellem det ambitiøse og realistiske – selv om det kan være hårdt og opslidende. Netop derfor er det vigtigt at bevillige sig selv og andre en fest en gang imellem. Som modvægt til det hårde – og som anerkendelse af indsatsen.

## Fest og glæde

**D**ecember er jo ikke kun en dejlig måned, fordi vi sætter lyskæder op og glæder os til, at det lysmæssigt vender. December er også en speciel måned pga. jule- og nytårsfesten. Nu har vi knoklet hele året og kan endelig holde fri, feste og slappe af. Slutningen af december er præmien for at have knoklet hele året. Festerne, den glade stemning og afslapningen er også gode til at holde vinter-depressionen stangen – vi får ladet batterierne op.

Festerne i december kan vi lære meget af ledelsesmæssigt. Vi mennesker indeholder ikke kun produktivitet, vilje, mål, stræben, konkurrence og succes. Vi har også brug for fællesskab, stoppen op, afslapning, leg, gaver og glæde – som når vi fester. God ledelse er at lave små og store fester.

Lad os starte med at se på de små fester i hverdagen. En leder der giver plads til, at man lige tager en snak sammen om noget andet end det arbejdsrelaterede. Eller en leder der husker at give en god feedback og lidt anerkendelse til en medarbejder eller en kollega – eller for

den sags skyld til sin egen chef. Det lyder simpelt, og det er selvfølgelig noget, vi som ledere bør gøre. Men det er sværere at huske på end som så. Vi mennesker er biologisk udrustede til at se problemer og farer. Som dyr har vi overlevet en barsk natur og en farlig omverden ved at være gode til at forudse problemer og se hullerne i osten. Denne tendens til se det rådne æble i kurven (og overse alle de andre) kan nemt præge vores organisationer. "Selvfølgelig kan dette ikke lade sig gøre – det er helt umuligt" eller "Det er helt klart de andres problem – dem fra IT – de er helt sikkert skyld i det". Kommentarer af denne type, og det perspektiv der følger med, kommer ofte til at fylde – også i vores ledelse. Vi har måske en medarbejder, der ikke vender tilbage i god nok tid. Og straks tænker vi over alle de problemer, det kan give for os selv. Og mærker hurtigt irritationen vokse frem – uden måske at være bevidst om det. Det er helt menneskeligt at fokusere på det negative.

Men som ledere må vi være rollemodeller og hjælpe organisationen med at også at få det positive frem – for det er der også. Så vores organisationer ikke degenererer til en løs samling af konkurrenceorienterede individer, der fordeler skyld mellem hinanden, når der er problemer. Og det er her, de små fester er så vigtige. Anerkendelse, plads til at være hele mennesker og en dag lidt nede i gear, hvis der er brug for det. På den måde husker vi glæden ved det, vi gør. Og ikke kun viljen og produktiviteten. Det er det, december er symbol på. Glæden ved det vi gør sammen, rummelighed over for hinanden og glæden ved at være en del af et rummeligt fællesskab. Så uden de små fester og plads til fejl, mangler og skævheder, så bliver vi ikke et socialt fællesskab – en organisation.

Det minder mig om en gammel kinesisk fortælling. En gammel dame havde to krukker, som hun bar vand i. Den

ene var perfekt og gav altid en hel krukkefuld vand, når hun kom hjem fra søen. Den anden havde en sprække og var kun halvfuld, når hun kom hjem. Den perfekte krukke strålede og pralede altid. Den defekte krukke var meget ked af det, og en dag tog krukken sig sammen og spurgte damen, hvorfor hun ikke smed ham væk. Damen svarede, at hun havde plantet frø på den ene side af stien, og at vandet fra den lækkende krukke havde vandet disse, så der ved stien var de flotteste blomster, som hun hver dag glædede sig over. ”Hvis du ikke var lige præcis, som du er, så ville jeg ikke kunne se på disse smukke blomster. Du skal være den, du er – det er dig, der skaber skønhed i mit liv”. Se hun er en god leder – hun giver plads til at stoppe op og se det smukke i os alle, og hvordan vi kan skabe værdi for hinanden og sammen. Og festen minder os af vigtigheden af dette.

De store fester – som julefrokosten – er vigtige ritualer, hvor vi minder os selv om, at vi er kolleger og et arbejdsfællesskab. Gode anledninger til at minde os selv om vores fælles sejre. Som Pernille der siger ”tak” for, at afdelingen har lykket med en super svær turnaround. Lederen har her en vigtig rolle, som man må tage på sig igen og igen. Anerkende fællesskabet for at det er et intelligent fællesskab, der lykkes sammen. Nogen ledere kan have svært ved at holde den samme tale igen og igen. Men det er en vigtig funktion – et vigtigt ritual. Festen minder os om det, vi glemmer i hverdagen. Og så må man arbejde med at forny indholdet i talen, men budskabet er grundlæggende det samme. Vi er noget sammen, og det minder vi hinanden om ved festen.

Festen og glæden er vigtige for os mennesker. Og glæden og festen er ikke kun noget, vi giver til andre. Det er også noget, vi bør give til os selv. Det kan være yderst svært for os at tro på os selv. Er vi noget værd? Har vores liv vær-



di? At indgå helhertet i glæden og festen er tegn på, at vi tillader os at holde af os selv – at give den allersværeste anerkendelse – troen på os selv og at det, vi gør, har værdi. Festen og glæden er derfor i den sidste ende det, der modvirker livets meningsløshed. Sisyfos skubber hver dag stenen op af bjerget – for at se den rulle ned igen. Det er den straf, Sisyfos har fået. Men alligevel er Sisyfos i Camus' fortolkning lykkelig, når han igen og igen lægger skulderen mod stenen og begynder det hårde slid med at skubbe den op ad bjerget. Sisyfos finder inde i sig selv glæden ved dette meningsløse arbejde – og derfor giver hans liv mening. Derfor er det ikke småting, den gode leder kan være med til at skabe. Den gode leder kan være med til at bidrage til meningen med livet – det er da ikke så ringe endda. Derfor er det også vigtigt, at lederen anerkender sig selv og glædes over, at han/hun har taget ledergerningen på sig. Det kan du jo passende gøre nu. Stop op og lad vær med at læse videre. Tænk fem eller ti minutter over, hvor godt det er, at DU er leder, og at DU leder. Anerkend dig selv! Giv dig selv denne gave, før du læser videre.

## Gaver og sårbarhed

**A**ntropologerne fortæller os noget interessant om vores samfund. Gavegivning er grundlaget for al socialitet. Hvad mener de med det? Jo – antropologerne har fundet ud af, at alle samfund til alle tider har udvekslet gaver. Og at denne gavegivning er med til at knytte de grundlæggende sociale bånd, som et samfund består af. Det kræver en lille forklaring.

Når nogen giver en anden person en gave, så giver vi dem noget af værdi. At få noget, der ikke er af værdi

(f.eks. en bananskrald), er ikke en gave men at overtage et problem (at finde en skraldespand). Ved at modtage denne gave af værdi får modtageren en forpligtelse til at give noget af værdi igen. Det er ikke noget, afsenderen kan påtvinge modtageren, men noget modtageren føler i sig selv – en form for social forventning. Hvis en anden giver mig noget af værdi, og jeg modtager det med glæde, så bør jeg også kunne give noget af værdi til andre – ellers er jeg anderledes og stiller mig uden for det fællesskab, der giver mig identitet. Så det at give og modtage gaver er det, et fællesskab grundlæggende er baseret på.

Vi kan finde det i de helt tidlige primitive kulturer. Der talte man om gavens "tau" – en ånd i gaven der skulle vende tilbage sin ejermand, når gaven blev givet væk. Og hvis man derfor ikke returnerer en gave, man modtager, så ville ånden blive sur og gøre livet surt for modtageren. Vi finder det også i kulturer, hvor man skaber fred mellem stammer, ved at man lader personer fra de to stammer gifte sig med hinanden. Det skal også ses som en gave, der skal skabe et socialt bånd mellem de to stammer, så de fremover undgår krig og ufred.

Den gode leder ved, at gaver bygger fællesskab. Ved at give gaver i en organisation skaber man organisationen som fællesskab. De to største gaver er medlemskabet – at man blev ansat – og den løbende anerkendelse for det man laver i organisationen. Pernille vil give denne gave til sine kolleger, når hun holder en tale til julefrokosten, hvor hun anerkender dem for deres indsats med at vende afdelingen igennem året. Denne gave er meget mere værdifuld end den fysiske gave, hun også har købt til dem. Den fysiske er mere bare for at vise, at hun virkelig mener det, hun siger. Og hermed er vi fremme ved noget vigtigt ved gaver. Det fysiske, som vi rent faktisk

giver til den anden, er ikke gaven. Gaven er derimod det symbolske, som det fysiske henleder opmærksomheden på. Lad mig komme med et lille plat eksempel. Hvis jeg får 100 kr. i gave af en anden person og straks giver hundrede kroner-seddellen tilbage igen, så har jeg ikke givet den anden en gave tilbage (selvom jeg har givet noget på det fysiske plan). Jeg har snarere fornærmet den anden. Der skal ske en tidsforskydning og en omformning. Hvis jeg derimod modtager en gave, sælger den og får 100 kr., køber noget andet for de 100 kr. og giver dette til den anden ved en senere lejlighed, så har jeg givet en gave – og levet op til min sociale forpligtelse. Derfor er det ikke det fysiske i sig selv, der er gaven. Det fysiske er et ”token”, som henviser til gaven.

Lederen er altså med til at skabe et stærkt fællesskab, når man udvikler en organisation, hvor vi hjælper hinanden og giver hinanden gaver. På samme måde som gaverne juleaften er med til at bekræfte, at vi er en familie. Og der er mange måde at give gaver på. Et ”God morgen!” når en kollega møder op. At tilbyde at hente frokost. Osv. En af de største gaver, en leder kan give, er at gøre sig sårbar. Som Pernille der åbent erkender, at hun har brug for deres hjælp – at hun som leder ikke kan klare noget alene. Det at erkende sine fejl og mangler og vise, at man bare er et menneske, der har brug for hjælp – det viser ikke en svag leder, men en stærk og menneskelig leder der formår at skabe tillid. Sårbarhed avler tillid. Sjovt nok. Se på hunde. Når de slås for sjov, kan den ene med vilje blotte struben. Den gør sig sårbar. Nu kunne du bide mig i struben, men jeg regner med, at du ikke gør det. Derfor viser jeg dig tillid ved at gøre mig sårbar. Når Pernille beder om deres hjælp, så giver hun faktisk fællesskabet en gave, fordi hun viser dem tillid. Og denne gave giver fællesskabet lyst til at følge Pernille – de vil gerne give tilbage.

# Tro – lederens allerstørste gave og opgave

**P**ernille finder troen på sig selv og sine kolleger – ude på toilettet. Hun går ind og beder sine medarbejdere om hjælp – selv om hun meget nemt kunne være bange for, at de bare ville begynde at grine af hende. Eller på anden måde lade være med at følge hende. December handler også om tro. Familiemedlemmernes tro på den søde julefred i familien. Børnenes tro på nisser og julemanden. Og de religiøses tro på Jesus Kristus og hans opstandelse. I december tror vi mennesker på, at mirakler er mulige. Eller i det mindste at de forskelle, vi mennesker kan skabe, kan gøre en forskel.

Ledelse handler i den sidste ende om det samme. Lederen skal få folk til at tro på, at de sammen kan lykkes – nogen gange imod alle odds. Få dem sammen til at skabe en selvopfyldende profeti – hvor man sammen får det fælles bedst mulige potentiale frem og ikke en nedadgående spiral. Det kræver en leder, der tør tro. Man skal selv tro på, at det er muligt. Alle kalkuler viser måske det modsatte. Ens hjerne siger ”umuligt”, men alligevel kan man i sit hjerte (eller hvor det nu er) alligevel finde troen på det – og gå imod sin egen fornuft. Ofte uden på forhånd at vide hvordan det skal kunne lade sig gøre. Man skal tro på, at vi sammen finder ud af det undervejs. Man skal også tro på, at man kan få de andre med. Det er ikke nemt. De andre kan nemt pege på lederen og sige: ”Se du har intet på! Du har bare bildt dig selv noget ind. Vi vil ikke følge dig.” Ja – det er på mange måder den naturlige reaktion i en rationel organisation, hvor folk bare er på arbejde. Men alligevel tror lederen på, at hun kan få de andre med.

Ikke ved at bedrage eller tvinge dem men ved at få dem til at tro på at deres fællesskab kan noget ekstraordinært. Her bliver ledelse mere end en rationel kalkule eller en nøgtern udnyttelse af hierarkisk magt. Her er ledelse koblet til det at tro på noget – på trods. Ikke mindst at tro på fællesskabet og dets kraft til at skabe noget ekstraordinært der ikke bare ligger i kortene.

Det er den gode leders allerstørste opgave: at man skal tro på sine medarbejdere og det fællesskab, de sammen kan skabe. Og den største gave lederen kan give er, at man faktisk tror på det. En gave der gør en sårbar – alle kan komme og sige, at det ikke kan lykkes. Og alligevel tror man på det. Allerede Douglas McGregor var med sin teori X og Y med til at sætte fokus på, at lederens menneskesyn betyder utroligt meget for organisationen og dens medarbejdere. Hvis lederen tror, at medarbejderne har en række mindre positive sider (teori X), så vil medarbejderne opføre sig på denne måde. Hvis man derimod tror, at de har en række positive sider (teori Y), så vil de opføre sig sådan. Lederen kan gennem sin tro og sit fokus (hvor man retter sit lys) enten skabe nedadgående eller opadgående spiraler, som skaber meget forskellige sociale fællesskaber. Dette er den gode ledelses allerstørste mulighed for at gøre en forskel – at man får fællesskabet til at tro på sig selv og sin gode fremtid.

Den gode leder ved dette og arbejder på det. Hvordan kan jeg give anerkendelse og andre gaver, så den enkelte tror på sig selv og bliver den bedste udgave af sig selv? Hvordan kan jeg gennem disse gaver og disse individer, der tror på sig selv, skabe et fællesskab der tror på sig selv og udvikler sig gennem en selvopfyldende profeti? Og hvordan kan jeg som leder tro så meget på mig selv, at jeg stiger ned fra hesten og dens hierarkiske magt, og alligevel tro at folk følger mig – bare fordi jeg er en god leder?

Det er disse spørgsmål, den gode leder arbejder med og udvikler sig igennem. Spørgsmål man ikke kan finde endegyldige svar på. Der er ikke en kalkule eller algoritme, der leder frem til SVARET. Tro er at gå i gang uden dette svar, vide det er svært og så alligevel have en vilje til at ville lykkes. Vi vælger at tro. Længere er den ikke. Det er en pointe om god ledelse (leadership) – meget modsat god administration (management), hvor vi kan beregne os frem til den rigtige måde at gøre tingene på. Her kan vi finde et svar uden for os selv. Med god ledelse må vi finde svaret i os selv. Det eneste, vi kan få udefra, er lidt hjælp til refleksionerne.

Den gode leder er modig, ydmyg og sårbar. Og ved at man ikke er den gode leder, bare fordi man er en stærk kæmpe, har en masse magt på forhånd eller er den rige chef, der ejer det hele. Man er modig nok til at vise sig sårbar og ydmyg – både overfor sig selv og dem man leder. Den sårbare leder er den stærkeste leder. Man kan lede andre, netop fordi man viser dem, at tro er baseret på indre sårbarhed og ikke ydre styrke.

## En afsluttende gave – og en ny begyndelse

**L**edelsesalmanakken og dens 12 kapitler (udgivet i 2018) har forhåbentlig hjulpet dig med dine ledelsesrefleksioner om dit gode lederskab. Som tak for den investering er der her ved vejs ende to julegaver.

Første julegave er ledelsesalmanakkens 12 kapitler, 48 emner og tilhørende refleksionsspørgsmål samlet i en PDF-fil (ligger nu på hjemmesiden: [www.ledelsesalmanakken.dk](http://www.ledelsesalmanakken.dk)), som du nemt kan sende til en, du gerne vil

give en gave og tror på som leder! På den måde er du med til at skabe et fællesskab om god ledelse.

Anden gave er, at ledelsesalmanakken fortsætter i 2019. Gode ledere må ikke være alene. Vi har brug for, at andre hjælper os med vores fortsatte ledelsesrefleksioner. Derfor vil der igennem 2019 hver måned udkomme et nyt kapitel – som du er vant til. Et kapitel som hver måned sætter fokus på en leders refleksioner. For eksempel vil en spændende og åben leder i januar dele sine refleksioner om ledelsesemnerne, som vi satte fokus på i januar måned: vilje, vaner, socialitet og refleksion. Kan du huske, at det var der, vi startede for snart et år siden? Udover fokus på månedens emner vil alle årets kapitler arbejde med to temaer: strategisk ledelse og den sårbare leder – og sammenhængen mellem dem. 2019 skal gerne være året, hvor vi bliver mere reflekterede om, hvordan strategisk ledelse bedrives godt, hvad en sårbar leder er, og hvordan vi som sårbare ledere bliver stærke strategiske ledere. En spændende rejse ind i et nyt ledelsesår. En rejse hvor vi ledes af 12 sårbare, ydmyge og modige ledere – der har viljen til at tro på sig selv – og dermed bliver gode ledere.

God jul og fortsat god rejse ind i det gode lederskab!



# Spørgsmål at tænke over



Denne måneds emner skal man helst dele med så mange som muligt. Det er pointen med festen, gaverne og troen, at disse fænomener kun bliver stærkere og bedre, hvis vi gør det i fællesskab og deler dem. Den lille fest i eget selskab er okay – men i længden lidt kedelig. Vi har brug for andre for rigtig at feste. Vi har brug for at sætte lys på disse fænomener. Det fælles fokus på disse emner er afgørende for at skabe den gode ledelse. Så kom op af lænestolen og få gang i snakken med din mentor, netværk eller ledergruppe. Her er nogle spørgsmål, der kan hjælpe snakken i gang.



**Første spørgsmål:** *Hvad sætter mit lederskab lys på?*

Er jeg enig i, at ledelse handler om at sætte fokus på noget – at pege opmærksomheden i organisationen et sted hen? Hvad sætter jeg typisk fokus på? Ser jeg nemmest det halvt fyldte glas eller mere det halvt tomte glas? Hvad når jeg leder – er jeg oftest i dur eller mol – og påvirker



det lyset, jeg som person og leder skaber? Hvordan arbejder jeg bevidst med at få dem, jeg leder, til at fokusere på noget bestemt? Lykkes jeg med det? Hvordan? Hvilke kompetencer skal jeg arbejde med for i endnu større grad at kunne skabe selvopfyldende profetier i organisationen? Hvordan kan jeg gøre det uden at være Gandhi eller Luther King? Hvordan arbejder vi sammen i ledergruppen med at skabe fælles fokus på bestemte forhold? Er vi gode nok til sammen at fastholde fokus lang tid nok til at flytte organisationen og dens opmærksomhed?



### **Andet spørgsmål: *Spredter jeg fest og glæde som leder?***

Er jeg bevidst nok om styrken ved at skabe fest i en organisation? Både den lille fest hvor jeg anerkender individer for det, de kan og gør? Og den store fest hvor vi sammen glædes over, hvad vi sammen opnår som fællesskab? Husker jeg at give anerkendelse nok i hverdagen og se de personer, der er rundt om mig, som hele personer der har brug for at blive set på denne måde? Og hvordan skelner jeg mellem reel anerkendelse og billig smiger, som man bare smider manipulerende i alle retninger? Er det noget, vi diskuterer i ledergruppen? Husker jeg at give mig selv anerkendelse? Og er ledergruppen stærk nok til, at vi også giver hinanden anerkendelse for det, vi lykkes med og arbejder på?



### **Tredje spørgsmål: *Giver jeg den gave, det er at vise sig sårbar som leder eller...?***

Har jeg forelsket mig i forestillingen om mig selv som den stærke ensomme helt, der gør alle ledergerninger perfekt? Eller er jeg ærlig over for mig og tør se mig i spejlet? Hvad er gode tegn på det? Hvornår har jeg sidst fortalt en

lederkollega om en kæmpe brøler, jeg lavede som leder? Eller bedt medarbejderne om hjælp eller fortalt dem at jeg ikke kan noget uden dem? Hvilke gaver giver jeg til andre? Og hvad gør jeg som leder for at skabe et stærkt fællesskab, hvor vi giver gaver til hinanden? Formår jeg at vise tillid og få andre til at have tillid til mig som leder? Formår vi som samlet ledelse at skabe en organisation, der er stærk nok til, at den giver gaver tilbage til medarbejderne? Og giver jeg mig selv den gave, det er at tro på sig selv?



#### **Fjerde spørgsmål: *Kan jeg skabe tro?***

Er jeg parat til at tage på mig som leder, at lederskab grundlæggende handler om at få et fællesskab af individer til at tro på sig selv og fællesskabet? Hvad tror jeg om mine medarbejdere? Hvad vil jeg gerne have dem til at tro på? Hvor finder jeg selv troen på, at jeg kan dette? Er jeg nogle gange nervøs eller ligefrem bange for, at jeg ikke kan få folk til at tro på mig og følge mig? Er jeg åben om dette? Deler jeg denne nervøsitet med andre? Kan vi dele det i vores ledergruppe? Hvorfra kommer viljen til at være en leder, der får folk til at tro på en ambitiøs fremtid? Hvordan lykkes jeg med at skabe denne tro på fremtiden? Er jeg åben nok overfor dialogen om, hvordan vi finder balancen mellem det ambitiøse og realistiske? Er jeg som leder ydmyg og sårbar nok? Og hvordan finder jeg modet til fortsat at tro på mig selv som leder? Tør jeg dele disse refleksioner?

