

Artikel

Af Benedikte Øster Enstrøm, Erhvervspsykolog og cand.psych
Udgivet i Erhvervspsykologi – Volume 20 – Nummer 2 – Juni 2022

CLAVIS
ERHVERVSPSYKOLOGI



LEDELSE PÅ ET VIPPEBRÆT

- at balancere sin ledelse med afsæt i opgaven

Hvad er god ledelse? Og hvordan agerer den gode leder? Gennem tiden har mange forskellige teorier forsøgt at beskrive lige præcis dette – og svarene er gået i mange retninger. I denne artikel udfordres idéen om en ”how to do”-tilgang til ledelsesopgaven, og i stedet introduceres en ”how to think”-tilgang. Fokus for denne artikel er netop, hvordan vi kan benytte os af forskellige typer af ledelse, alt efter hvad opgaven kalder på. Der er tale om en særlig tænkning om ledelse, som på mange måder adskiller sig fra traditionelle betragtninger om, hvad god ledelse kan ses som.

Hvorfor tænker vi i ledertyper?

Mange kan sikkert nikke genkendende til, at vendinger som ”sådan er jeg bare” eller ”det er typisk ham” er sætninger, vi siger højt uden at tænke over det. Vi har nogle tydelige opfattelser af, hvordan vi er, og hvordan vi i hvert fald ikke er.

Den statiske tænkning tager vi også med os på arbejde. Vi er nogen bestemte, vi

har en identitet, som styrer vores adfærd og vores måde at gribe arbejdsopgaver an på. Det er med andre ord naturligt for os at tænke i, at vi er, og derfor gør vi. Et udpræget fokus på identitet og væren i ledelse er bl.a. blevet styrket i takt med, at det personlige ledelsesgrundlag er kommet på dagsordenen (Ledelseskommisionen, 2018). Ledelseskommisionen anbefaler, at alle ledere laver et personligt ledelsesgrundlag, som skal beskrive, hvordan lige netop jeg bedriver ledelse. For eksempel ”Jeg er altid transparent i min ledelse” eller ”Jeg inddrager medarbejderne i vigtige beslutninger”. Det er uden tvivl gode sætninger, som garanteret giver mening i mange situationer – men gør de i alle?

Samtidig er vi mange, der har en grundantagelse om, hvad god ledelse er. Det kan for eksempel udspringe af det traditionelle/moderne ledelsesparadigme eller det postmoderne ledelsesparadigme. Teorier inden for det moderne paradigme opsætter et ledelsesideal, som sætter en klar og tydelig retning. Lederen er her dirigerende i sin ledelsesstil og korrigerer medarbejdere til at arbejde i

den rigtige retning. Andersen og Born (2001, s. 80) beskriver, hvordan ”det er den overordnedes pligt at definere den underordnedes pligt”. Inden for dette paradigme er der en forståelse af, at der findes én sandhed, som det er lederens opgave at få medarbejderne til at arbejde i henhold til. Det postmoderne ledelsesparadigme beskriver den gode leder anderledes, for her ses den gode leder som en, der i højere grad fungerer som en slags konsulent eller coach, som medinddrager, engagerer, motiverer og har en anerkendende tilgang til sine medarbejdere (Lüscher, 2012). Teorien inden for begge områder har en ”how to do”-tilgang til ledelse. De søger altså at besvare det spørgsmål, som vi alle har – hvordan er man den gode leder? ”Jeg er nok den gode leder, når jeg sætter en tydelig retning”, hvis man tilslutter sig til det moderne paradigme. Eller ”Jeg er den gode leder, når jeg inddrager mine medarbejdere”, hvis man i stedet tilslutter sig det postmoderne paradigme. God ledelse er altså noget som associeres med en universel oplevelse af, hvad der er god adfærd som i ”noget, der altid gælder”.

Hvorfor skal vi tænke i typer af ledelse i stedet for ledertyper?

Som leder bliver man konstant mødt af modstridende krav og opgaver, som skal løses. Vi skal spare og samtidig udvikle medarbejdere, vi skal sikre sikker drift og samtidig skabe innovative løsninger, vi skal være loyale over for beslutninger ovenfra og samtidig være loyale over for vores medarbejdere, og det hele skal gerne ske på samme tid.

De mangesidige og modsatrettede krav er en præmis i ledelsesopgaven i dag, som besværliggør tanken om ledertyper og dermed også ”how to do”-tilgangen. Jeg har ofte talt med ledere, som på mange måder lykkes rigtig godt i deres arbejde, men som pludselig står over for en opgave, som de ikke kan komme i mål med. Jeg talte for nylig med en leder, som beskrev, at hun nu i to år havde forsøgt at holde sig tæt på, være nærværende, kommunikere støttende og tydeligt vise, at hun var der for en specifik medarbejdergruppe.

Ledelsesteg, som hun troede på, og som hun havde mange års erfaringer med. Hun måtte dog erkende, at det ikke havde den ønskede effekt på medarbejdergruppen, for de udviklede sig ikke i den retning, som hun ønskede, og som kerneopgaven kaldte på. I stedet for at rykke tættere sammen, oplevede hun, at de blev stående der, hvor de stod – og hvor de havde stået, siden hun overtog ledelsen af dem. Hvad skulle hun så gøre?



I vores samtale blev det tydeligt, at lederen identificerede sig meget med den ledelsesstil, som hun udøvede – at have et relationelt fokus og at være tæt på. Hvis hun skulle definere sig selv som en ledertype, ville det være sådan en ”type”, der var empatisk, lyttende, involverende og tæt på medarbejderne – inspireret af det postmoderne paradigme. Men hendes oplevelse var, at denne type af ledelse

”Når jeg leder på den måde, som jeg bedst kan identificere mig med, men det ikke skaber den ønskede effekt i forhold til den ledelsesopgave, jeg står over for, hvad gør jeg så?”

ikke rykkede lige netop denne medarbejdergruppe. Opgaven kaldte simpelthen på en anden form for ledelse.

Det er i de situationer, hvor man som leder kan komme til kort, hvis man identificerer sig for meget med én ledertype. ”Når jeg leder på den måde, som jeg bedst

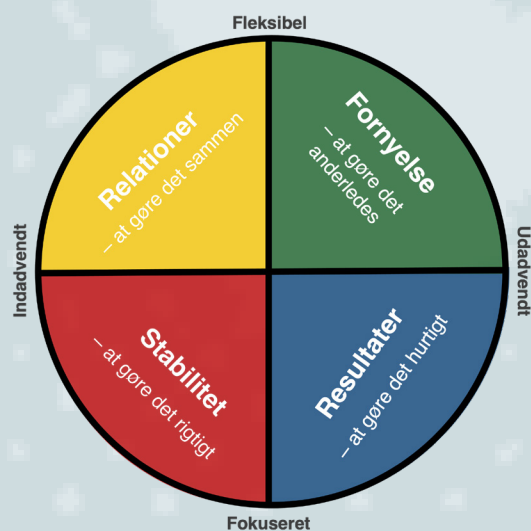
kan identificere mig med, men det ikke skaber den ønskede effekt i forhold til den ledelsesopgave, jeg står over for, hvad gør jeg så?”.

Det er her vi må udfordre vores tænkning. Hvis vi fortsætter med at handle i overensstemmelse med den ledertype, vi identificerer os med, får vi det samme resultat hver gang. Lederen må stoppe op og udfordre sig selv til at se på ledelsesopgaven fra nye vinkler og herunder udfordre forestillingen om "være" på en måde. Lederen må spørge sig selv: "Hvordan kan jeg tilgå denne situation, og hvilken type af ledelse kalder denne situation på?". For det er lige netop der, hvor vi bliver opmærksomme på, at det, som vi gør, ikke medvirker til det mål, vi gerne vil arbejde hen mod, at vi skal stoppe op og forholde os til, om vi har gang i den rigtige type af ledelse.

Pointen er, at vi bliver nødt til at kunne bevæge os mellem forskellige typer af ledelse – ledere skal med andre ord kunne medtænke både det moderne og det postmoderne ledelsesparadigme. Det er en nødvendighed i dag at kunne handle fleksibelt, hvis man som leder skal lykkes med de modsatrettede opgaver. Dette kan illustreres med en model, som jeg trækker på i mit arbejde med lederudvikling.

Vippebrættet - model for organisatoriske paradokser

Model 1 – Model for organisatoriske paradokser (Lüscher, 2012).



Forskerne Quinn og Cameron (1988) undersøgte forskellige organisationer i USA for at finde ud af, hvilke ledere der lykkedes

bedst med at skabe kvalitet i deres arbejde – både i forhold til trivsel og bundlinje. Både private og offentlige organisationer blev undersøgt, og Quinn og Cameron (1988) fandt frem til to vigtige balancer, som er essentielle at kunne håndtere for at lykkes i ledelsesopgaven – det indadvendte over for det udadvendte og det fokuserede over for det fleksible.

Modellen er lavet efter Quinn og Camerons (1988) teori, men sprogligt tilpasset til en dansk kontekst af det danske forsvar og publiceret af Lotte Lüscher i bogen Ledelse gennem paradokset – Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet (2012).

- **Det indadvendte**
Har vi de rigtige folk til at lykkes med vores opgave? Har vi de rigtige strukturer for at klare vores arbejde bedst muligt?
- **Det udadvendte**
Er vi opdaterede i forhold til forskning på området, og griber vi opgaven an på den måde, som skaber de bedste resultater? Ved vi, hvad vores aftagere ønsker af os?
- **Det fokuserede**
Hvilke generiske arbejdsgange skal vi benytte for at lykkes bedst med at nå vores mål?
- **Det fleksible**
Hvordan kan vi ellers gribe opgaven an lige nu med de forskellige behov, krav og ønsker, som de forskellige interessenter har?

Som vist i Model 1 kan balancerne sættes op som paradokser mellem relationer over for resultater og stabilitet over for fornyelse. Et paradoks kan defineres som to elementer, som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, men samtidig er indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng (Lüscher, 2012). Figuren skal forstås som et vippebræt, hvor ledelsesopgaven bliver balanceagt mellem de forskellige former for ledelse ud fra den ledelsesopgave, som man står over for. Vippebrætsmetaforen fanger den aktivitet, som lederen udfører, når ledelse lykkes – nemlig at gøre mange forskellige

ting, ikke på samme tid, men i sideløbende sekvenser. For at holde balancen på vippebrættet, kan man ikke stå stille, for man skal hele tiden justere kroppen for at holde balancen. Trædes der for tungt ned i resultatfeltet eller stabilitetsfeltet, som kan forstås som det moderne paradigmes ledelsestag, mister man balancen. Det samme gælder, hvis man træder for tungt ned i relationer eller fornyelse, som dækker over postmoderne ledelsestilgange. Balancen er essentiel.

Et eksempel på balancering kan være den ledelsesmæssige opgave at implementere en evalueringskultur i et dagtilbud.

Opgaven kan kalde på både struktur og klare rammer, for eksempel at vi alle arbejder ud fra samme model for evaluering – og samtidig fleksibilitet i forhold til den specifikke situation. I nogle tilfælde giver det måske bedre mening at dokumentere gennem video end samtaler. Her er

Det vil være nødvendigt ud fra opgaven at vurdere, hvad der er mest meningsfuldt at fokusere på lige nu, fordi elementerne er gensidigt udelukkende.

altså et paradoks mellem fleksibilitet og stabilitet. Det er handlingsmæssigt ikke muligt at lede begge dele på én gang. Som leder kan man ikke sige til sine medarbejdere, at de skal følge den generiske model for evaluering og samtidig gribe evalueringsopgaven an på en fleksibel måde i forhold til situationen. Det vil være nødvendigt ud

fra opgaven at vurdere, hvad der er mest meningsfuldt at fokusere på lige nu, fordi elementerne er gensidigt udelukkende. Men som definitionen også beskriver, så er de samtidig gensidigt forbundet. Hvis man som leder beslutter sig for, at det i starten er nødvendigt at skabe klare rammer og tydelig struktur for måden at arbejde med evaluering, vil der senere hen blive behov for mere fleksibilitet. Derfor er et vigtigt greb hele tiden at være opmærksom på det, som man for en stund vender ryggen til. Vælger man for nu et fokus på stabilitet, skal man være opmærksom på, hvilke konsekvenser

det har, at man i den tid er mindre fleksibel. Man skal som leder bruge denne opmærksomhed til at vurdere, hvornår det kan blive nødvendigt at træde en smule væk fra stabilitetsfokusset og give mere plads til fleksibilitet og på den måde holde balancen på vippebrættet. Det er altså ikke muligt endegyldigt at løse et paradoks, fordi et fokus på det ene element af paradokset med tiden vil komme til at kalde på et fokus på det andet element i paradokset. På den måde kommer man altså ikke til at løse paradokset – men i stedet at arbejde i paradokset.

Jeg anbefaler ledere at stille sig op på vippebrættet – i metaforisk forstand – og når de så står på vippebrættet, beder jeg dem om at forestille sig, at de sætter den specifikke ledelsesopgave, som de skal lykkes med lige nu, op på væggen foran dem. Den ledelsesmæssige opgave bliver nu at træde ned i de typer af ledelse på vippebrættet, som opgaven kræver af lederen lige nu og samtidig overveje, hvad de må vende ryggen til for en stund.

Lad os vende tilbage til det tidligere eksempel med lederen, som var vant til at lykkes med sin ledelsesopgave ved at være tæt på sine medarbejdere, men som nu stod i en situation, hvor hun ikke oplevede, at det havde den ønskede effekt.

Da jeg tegnede vippebrættet op på tavlen for hende, blev hun hurtigt tydelig på, at hun befandt sig overvejende i relationsfeltet, for hun havde typisk fokus på trivsel, støttende samtaler og inddragelse i sin ledelse af medarbejderne. Nu forestillede vi os, at hun satte ledelsen af den specifikke medarbejdergruppe op på væggen – det er den opgave, hun skulle arbejde hen mod. Hvilken form for ledelse ville det kræve af hende for at lykkes med opgaven? Hun havde tidligere stået stærkt i relationsfeltet, så nu blev hun opmærksom på muligheden for at lægge mere vægt i resultatfeltet. At skifte fokus fra primært at være involverende og støttende i sin ledelse af den pågældende medarbejdergruppe til i højere grad at udfordre og delegerer i forhold til den opgave, som medarbejdergruppen skulle lykkes med. Hun vurderede, at det nu var nødvendigt at sætte en tydelig retning for medarbejderne for at sikre, at de lykkedes med deres kerneopgave.

Med beslutningen om at træde tungere ned i resultatfeltet var lederen velvidende om, at hun for en stund også ville træde

”Jeg kommer det næste stykke tid til at have fokus på at uddelegere opgaver og udfordre jer på den måde, vi arbejder på.

Jeg ved, at det kan føles anderledes end det, jeg har gjort før, men jeg har vurderet, at det er det, som opgaven kalder på”

er glemt eller droppet helt – det betyder blot, at lederen for en stund bedriver ledelse med et resultatorienteret fokus. Hele tiden med en opmærksomhed på det, hun vender ryggen, og en løbende vurdering af, hvilket fokus der giver bedst mening i forhold til

længere væk fra det relationelle felt. Og med den viden, var det muligt for hende at kommunikere tydeligt til sine medarbejdere.

”Jeg kommer det næste stykke tid til at have fokus på at uddelegere opgaver og udfordre jer på den måde, vi arbejder på. Jeg ved, at det kan føles anderledes end det, jeg har gjort før, men jeg har vurderet, at det er det, som opgaven kalder på”. Det betyder ikke, at det relationelle fokus

opgaven.

Her kommer pointen om ”how to think” ind. Lederen griber ikke ledelsesopgaven an ud fra en antagelse om, hvad god ledelse er. Lederen griber ledelse an ud fra en løbende vurdering af, hvad der er meningsfuldt i forhold til den specifikke opgave. Dermed er en bevidsthed om, hvor man står, og evnen til at kommunikere det afgørende.

Hvorfor er det svært at balancere mellem typer af ledelse?

Det kan jo lyde nemt bare at stille sig op på vippebrættet og balancere sig i mål. Så simpelt er det naturligvis ikke. Der er selvfølgelig et men. Vi har som ledere tendenser, som gør, at nogle måder er lettere for os at følge end andre, og samtidig er vi konstant i interaktion med andre mennesker, som tilbyder os forskellige positioner.

Derfor kan vi ikke bare stille os op på vippebrættet og regne med, at vi helt uden forbehold kan bevæge os rundt på det. Men jo mere opmærksomme vi er på de faldgruber, der kan være, jo bedre kan vi arbejde os uden om dem.



Et første benspænd kan som sagt være vores egne tendenser – vores højre og venstre ben. Vi har altså nogle roller eller positioner, som vi har lettere ved at tage på os. Lederen i eksemplet havde eksempelvis sit højre ben i den relationelle kvadrant. Her er det vigtigt som leder at forholde sig til, om man lige nu anvender specifikke ledelsesgreb, fordi det er dem, man har lettest ved at positionere sig i (det er den rolle, man bedst kan lide at have), eller om det er de ledelsesgreb, som opgaven kalder mest på.

En anden faldgrube er det, som andre forventer af os. Forskeren John Winslade (2006) beskriver, hvordan ethvert udsagn tilbyder andre (samtalepartnere) enten direkte eller indirekte positioner, hvorfra de kan respondere. På den måde positioneres vi altså i al kommunikation. Et eksempel, man som leder kan møde i praksis, er: ”Jeg har virkelig brug for, at du fortæller mig, hvordan jeg skal løse problemet med Peter”, kan være et udsagn. Sådant et udsagn inviterer direkte til, at man som leder kommer med et svar. Man bliver altså tydeligt positioneret i en rolle, hvor man lykkes på én bestemt måde.

På den måde struktureres positioner og herigennem handlemuligheder altså af den sociale orden. Positioner er dog dynamiske, fordi de løbende forhandles og genforhandles mellem mennesker (Harré & Van Langenhove, 1999). Når man som leder for eksempel bliver mødt af ovenstående sætning, kan man vælge at gå med på positioneringen og komme med et svar på problematikken, men hvis man vurderer, at en anden ledelsesposition ville gavne mere, kan man genforhandle med sin medarbejder. ”Jeg tænker faktisk, at det giver bedre mening, hvis vi taler om, hvad der er på spil i dig, når du møder denne her problematik. Hvad tænker du om det?”

Et opmærksomhedspunkt som leder er altså at blive opmærksom på, hvornår man bliver positioneret på en bestemt måde og herfra aktivt forholde sig til, om denne position er meningsfuld.

Herfra kan man begrundet og bevidst genforholde positioneringen.

Hvordan kan jeg lede med fokus på opgaven?

Ledelsesopgaven bliver at være fokuseret på, hvad den ledelsesmæssige opgave, som man står over for, kalder på. Her kan en organisatorisk analyse være relevant med fokus på tre forskellige

Organisatorisk niveau. Medarbejder-niveau. Individniveau.

niveauer – nemlig det organisatoriske niveau, medarbejder-niveauet og ens eget individniveau.

Ved det organisatoriske niveau skal man forholde sig til,

hvilken strategi og vision man arbejder hen imod. Hvad er det overordnede mål for ens arbejde eller for den ledelsesopgave, som man står med lige nu? Det kan være den succesfulde implementering af en evalueringskultur i dagtilbud, men det kan også være brandslukning i team to, hvis det er det, der fylder i ledelsesopgaven lige nu.

Når det er tydeligt for en, hvad der er vigtigt på det organisatoriske niveau, skal man undersøge medarbejderniveauet. Hvilke dynamikker er der på spil hos mine medarbejdere lige nu? Ønsker de noget bestemt af mig som leder? Positionerer de mig på bestemte måder? Er jeg enig i det, de ønsker fra mig, eller mener jeg faktisk, at situationen kalder på noget andet?

Til sidst skal man forholde sig til sig selv og sine egne tendenser. Det kan for eksempel være refleksioner over, hvilke ledelsesteg man typisk anvender – og om det mon også er de mest meningsfulde i lige netop denne situation. Her forholder man sig kritisk til sit højre ben. Får jeg lyst til at gå denne vej, fordi det giver bedst mening, eller fordi jeg har mest træning i/er vant til/føler mig bedst tilpas i denne ledelsesform?

Med udgangspunkt i en sådan organisatorisk analyse skal man som leder bruge sin dømmekraft til at beslutte, hvad der er en meningsfuld vej at gå. Kalder opgaven på tydelighed og retning lige nu? Eller på støtte og inddragelse? Er der behov for at tænke nyt og afsøge nye veje at gå, eller er der behov for at sætte farten ned og

grundigt forankre de tiltag, som allerede er sat i søen?

En organisatorisk analyse kommer ikke til at give et entydigt svar på, hvilken type af ledelse som opgaven kalder på. Men man kan som leder bruge analysen som afsæt til at holde kompleksiteten og aktivt forholde sig til sin egen ledelse – og herudfra træffe en begrundet beslutning, som man kan kommunikere til sine medarbejdere.

God ledelse er at kende sin ledertype og bruge den som styrke, når organisationen kalder på det – men også at tage livtag med den, når det er en anden type af ledelse, der er brug for.

Vi har historisk forstået ledelse ud fra et spørgsmål om, hvad lederen er og til en hver tid skal gøre eller repræsentere.

I fremtidens komplekse organisation og i en verden, hvor omverdensforhold medfører både kompleksitet, dilemmaer, paradokser og skiftende målsætninger, må vi skifte fokus.

Det handler med andre ord ikke om ledertypen, men netop om den type ledelse, vi må gå med i en given opgave eller i en given udfordring.

Litteratur

Andersen, N.Å., & Born, A.W. (2001). *Kærlighed og omstilling – italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Harré, R., & Van Langenhove, L. (1999). *Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action*. Malden: Blackwell.

Ledelseskommisionen. (2018). *Ledelseskommisionens rapport*. Lokaliseret d. 21. marts 2022 på https://ledelseskom.dk/files/media/documents/hovedpublikationer/saet_borgerne_foerst_-_ledelseskommisionens_rapport.pdf.

Lüscher, L.S. (2012). *Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (1988). *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.

Winslade, J. (2006). *Mediation with a focus on discursive positioning*. *Conflict Resolution Quarterly*, 23, 501-515.

Om konsulenten



Benedikte Øster Enstrøm er cand.psych. og arbejder som erhvervspsykolog hos Clavis Erhvervspsykologi. Her beskæftiger Benedikte sig med ledelses- og organisationsudvikling og har en særlig interesse for balanceringen af de modsatrettede krav, som er en følgesvend i lederjobbet. Benedikte arbejder sammen med både ledere og medarbejdere om at navigere i den kompleksitet, som påvirker samarbejde og opgaveløsning i hverdagen. Dette arbejder hun med gennem større organisatoriske udviklingsforløb samt teamudvikling og individuelle sparringer.