

# OFFENTLIG LEDELSE 01 16

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM  
HK KOMMUNAL  
SOCIALPÆDAGOGERNE  
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



## Sæt retningen for dit følgeskab

Hvordan kan du invitere medarbejderne til at give følgeskab? Og hvordan tackler du det, hvis du oplever en følelse af 'medarbejderresistens', som modvirker dit følgeskab?

**Tema om følgeskab side 10-17**

**OPLAG**

5.400 eksemplarer

**DESIGN OG PRODUKTION**

Datagraf

**HJEMMESIDE**

www.offentligledelse.dk

**UDGIVERE**

Chefgruppen, HK Kommunal  
Ledersektionen i  
Dansk Socialrådgiverforening  
Socialpædagogerne

**ANSVARSHAVENDE REDAKTØR**

Mette Marie Langenge  
HK Kommunal  
Mail: mette.marie.langenge@hk.dk

**REDAKTIONEN**

Koordinator og redaktør:  
Tina Juul Rasmussen  
Telefon: 28 76 56 54  
Mail: tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Telefon: 70 10 10 99  
Mail: ch@socialraadgiverne.dk  
Rasmus Meyer,  
Dansk Socialrådgiverforening  
Mail: rm@socialraadgiverne.dk  
Mette Marie Langenge, HK Kommunal  
Telefon: 33 30 43 40  
Mail: chefgruppen@hk.dk  
Kjeld Sandahl Skov, Socialpædagogerne  
Telefon: 72 48 60 00  
Mail: kss@sl.dk

**Adresseændring og abonnement:**

Telefon: 33 30 43 40  
Mail: chefgruppen@hk.dk

Næste blad udkommer den 13. juni 2016.  
Deadline for indlæg og annoncer  
er mandag den 16. maj 2016 på  
tina@juul-kommunikation.com

**Forside:** Christoffer Regild

Magasinet *Offentlig Ledelse* udgives af:



Dansk Socialrådgiverforening

SOCIALPÆDAGOGERNE



Dette er en  
svanemærket tryksag.

# KORTNYT

Redigeret af Tina Juul Rasmussen // tina@juul-kommunikation.com



## Dit råderum som leder

Hvad taler vi om, når vi siger 'vores råderum som ledere'? Og hvorfor oplever mange, at deres råderum er indskrænket, når de samtidig ofte ikke ved, hvor råderummet begynder og slutter? Det beskæftigede Leon Lerborg, ph.d.-studerende ved CBS, sig med i den første udgave af nyhedsbrevet fra Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening.

Læs artiklen og se nyhedsbrevet her:  
[www.socialraadgiverne.dk/raaderum](http://www.socialraadgiverne.dk/raaderum)

## Med kerneopgaven som ledestjerne

Offentlige leders hverdag er præget af høj kompleksitet i opgaverne. Det er et vilkår, de er nødt til at kunne hæve sig over og anvise en tydelig retning for alle – ud fra grundtanken: Komplekse organisationer har brug for en ledestjerne. Det kan offentlige ledere sikre og udnytte i deres daglige ledelse. Udfordringerne i og mulighederne for det sætter Væksthus for Ledelse fokus på i en serie artikler om at lede ud fra kerneopgaven. De er skrevet af fire ledelsesforskere og -konsulenter, som udfolder hvert sit perspektiv over det fælles tema.

Se, bestil eller download publikationen 'Med kerneopgaven som ledestjerne' på [lederweb.dk](http://lederweb.dk) under 'Væksthusets udgivelser'.



## Ledere og tillidsvalgte skal samarbejde

Temaet for HK Kommunals kongres i februar var "Det gode arbejdsliv" med særligt fokus på, at samarbejdet mellem de tillidsvalgte og lederne er en vigtig faktor for at udvikle et godt arbejdsmiljø. For Karin Termansen, medlem af HK Kommunals Chefgruppe, er samarbejdet og ikke mindst den uformelle dialog med TR og AMR i hverdagen en måde at holde sig orienteret

om, hvad der rør sig i afdelingen.

– Det er min opfattelse, at jeg generelt har et godt samarbejde med vores HK-tillidsrepræsentant.

– Jeg oplever en vilje til at indgå i et ligeværdigt sam-

arbejde og ikke opfatte hverdagen som en kamp mellem a- og b-siden. Når man vil det og er lydhør over for hinanden, kan man godt. Vi har jo en fælles dagsorden om at ville det bedste for alle, siger Karin Termansen, som er kontorchef for Intern Administration og Service i Region Nordjylland og daglig leder for 45 medarbejdere.

Læs mere om temaet på [hk.dk/aktuelt/kongres](http://hk.dk/aktuelt/kongres) 2016#tema





### Innovation i praksis

“Innovation er ikke hokuspokus eller raketvidenskab, men hårdt arbejde, som kræver mod og kraft til at invitere nysgerrighed, usikkerhed, eksperimenter og risiko for fejl indenfor”, fastslår forfatterne. Bogen er baseret på COK’s arbejde med at tage erfaringer alvorligt og er bygget op om fem praktikeres erfaringer med innovation i kommuner og regioner. Den giver et indblik i innovationsarbejdets paradokser, dilemmaer og muligheder.

*Innovation i praksis* af Nanna Hebsgaard, Bent Suhr og Sofie Loklindt Christensen, Kommuneforlaget, 128 sider, kr. 235.



### Spar de spildte kræfter

Det er en klassiker at fokusere på formålet i stedet for løsningen i projekter. Og det kan betyde, at man risikerer at spilde kræfterne på en proces, som i sidste ende ikke fører nogen steder hen, hævder forfatteren. Bogen introducerer metoden innoliteracy (design-drevet innovation), som især fokuserer på de første faser i en proces og forklarer, hvorfor refleksion og integration er nøgleord i et vellykket projekt.

*Innoliteracy. Fra design thinking til håndgribelig forandring* af Steinar Valade-Amland, Djøf Forlag, 156 sider, kr. 295.



### Dine skjulte styrker

Dine naturlige færdigheder er de styrker, som falder dig naturligt. De udgør 20 pct. Dine svagheder, som det ikke kan betale sig at gøre noget ved, fylder 10 pct. Og resten – 70 pct. – er dine skjulte styrker, som du har brug for at få fat i, hvis du fx vil udvikle din karriere, hævder forfatterne. Hvordan du finder frem til dine skjulte styrker, vurderer potentialet i dem og ikke mindst får dem i spil, kræver at du læser bogen, som er en i serien 'Dit arbejdsliv'.

*Dine skjulte styrker. Udviklingspotentialet mellem dine naturlige styrker og svagheder* af Thuy og Milo Sindell, Dansk Psykologisk Forlag, 104 sider, kr. 199.

Tre nye e-bøger, som skal købes på nettet. Søg titlerne på [Bogpriser.dk](http://Bogpriser.dk) for at se, hvor de er billigst:



### Styrk udviklingskapaciteten

Medarbejderne stønner 'reform-overload', og kritikerne siger 'overimplementering'. Men hvad kan offentlige ledere gøre ved hverdagens overvældende kompleksitet og krav? Bogen tilbyder et par nye briller, som kan hjælpe til at få øje på en tredje synsvinkel: Den oversete udviklingskapacitet, der findes i enhver organisation, og som kan udnyttes til at mindske oplevelsen af både reform-overload og overimplementering.

*Ledelse af spredning* af Henrik W. Bendix og Henning Vestergaard, Gyldendal Business Single.



### GPS til sociale medier

“Kommunikation er en forudsætning for ledelse. Så det er ikke så meget spørgsmålet om, hvorvidt du som leder skal anvende sociale medier eller ej, men spørgsmålet om, hvorvidt du ønsker at kommunikere”. Sådan skriver forfatteren i forordet til bogen, som er bygget op om fire trin: formål, færdigheder, medarbejdere og kunder, som er grundstenene i topledernes GPS til sociale medier og social business.

*Lederens GPS til sociale medier* af Astrid Haug, Gyldendal Business Single.



### Dyst på psykologi

Hvis man fremmer oplevelser, som bærer lønnen i sig selv, vil man ikke blot få gode processer, men også sandsynliggøre gode resultater. Og det er en god grund, mener forfatterne, fordi der er akut brug for at rette op på mangt og meget, hvis vi skal undgå fortsat meningsløs nedslidning af personer og relationer. Forfatterne dyster i en dialogisk debatbog om positiv og negativ psykologi.

*Positiv og negativ psykologi* af Svend Brinkmann og Hans Henrik Knoop, Gyldendal Business Single.





# Undgå plenumdøden

Vil du hellere sidde halvanden time i kø på motorvejen end spille tid på et ufrugtbart møde, hvor plenumdøden indtræffer endnu en gang? Læs her om fire enkle principper, som kan gøre dine møder bedre.

Af Martin Stöwer • Foto: All Over Press

**GODE MØDER HANDLER OM** at gå fra ledelse af en dagsorden til at facilitere en refleksion. Fra at tage en beslutning til at tage en *kvalificeret* beslutning. For faggrupper som vores, der betjener sig af mange ord, kræver det en dygtig mødefacilitator. Her er fire principper, som virker for mig:

## 1. Sig, hvad du forventer af mødedeltagerne

Lav få og simple aftaler om, hvilken mødekultur I ønsker, fx:

- Kaffen er hældt op, og vi har snakket af, når mødet begynder kl. otte.
- Mobilten er på lydløs og lagt væk, medmindre man har sagt, man venter et opkald.
- Punkter til dagsordenen aftales i begyndelsen af mødet.
- Vi vurderer ikke hinandens indlæg undervejs.
- Vi er tro mod de fælles beslutninger, der bliver truffet på mødet.

## 2. Følg mødemodellen: beskrivelse – analyse – indsats

Til møder, der kræver refleksion om en problematik, kan det være nyttigt at følge modellen *beskrivelse – analyse – indsats*:

*Beskrivelsen* skal være kort og nøgtern: Hvad er udfordringen, hvad er omstændighederne, og hvad vil jeg gerne have input til?

*Analysen* består af refleksioner, hypoteser, nysgerrighed og nye vinkler. Og den skal være længere og helst udføres af alle andre end den, der bringer et problem til torvs.

*Indsats* er beslutningen om, hvad man skal gøre. Den er kort og giver ofte sig selv på baggrund af en grundig analyse.

Pointen med modellen er at flytte tidsforbruget fra lange, subjektive beskrivelser af en problematik til at lade flere komme til orde i en analyse. Man begynder lineært (beskrivelse), fortsætter cirkulært (analyse) og slutter lineært (indsats). Effekten er, at beslutningen tages på et mere reflekteret niveau, og

### EKSPERT I GODE MØDER

#### MARTIN STÖWER

er pædagog og skoleleder på Skolen Sputnik, Kupeen – en specialske for børn med autisme og psykiske vanskeligheder. Han underviser i mødefacilitering hos [www.kursuscentersputnik.dk](http://www.kursuscentersputnik.dk)



# VIGTIG VIDEN

processen tager ikke længere tid end ellers.

### 3. Kend dine typer og undgå plenumdøden

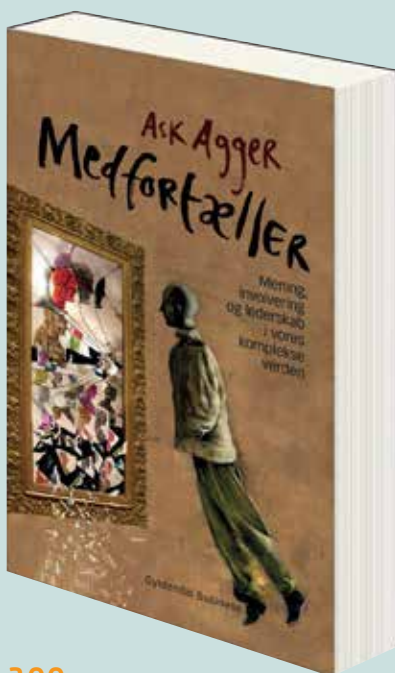
Plenumdøden skyldes ikke stilhed, men indtræffer, når de samme byder ind hver gang. Derfor skal du kende dine mødedeltagere. Der findes dem, som rækker hånden op, før spørgsmålet er stillet til ende. De kan tænke og tale på samme tid – de reflekterer udenpå.

Så er der dem, der lige har behov for at vende skråen og formulere pointen i hovedet først – de reflekterer indenad. Det er helt i orden at springe de udadvendte over indimellem; det går de ikke i stykker af. En nem øvelse er at give et minuts refleksionstid til alle, inden man åbner talerækken.

Som mødefacilitator skal du turde tage et opgør med den traditionelle tale-række. Det kræver, at du er tydelig om, at det ikke automatisk er nogens tur, fordi de rækker hånden op. Vær også opmærksom på, at tre fra det samme team ikke nødvendigvis skal tale i træk. De har ofte samme udgangspunkter og forforståelser, som kan låse diskussionen fast.

### 4. Pas på konsensustyranniet

Man skal ikke vurdere de andres refleksioner, hverken som facilitator eller mødedeltager. Det gælder både kritik og ros. Ros er præstationsbetinget, og hvis vi skal være dommere over hinandens præstationer, bliver det hæmmende for den frie refleksion og anderledes synspunkter. Når seks kolleger nikker og siger et anerkendende 'mmm' til en refleksion, indtræder konsensustyranniet, hvor ingen har lyst til at være uenig. Det gælder både ordene, der bliver sagt, og stemningen i rummet, gestik og mimik. Tal om det, inden I holder mødet, og følg op, når det bliver brudt. ■



300,-

#### Medfortæller

– Mening, involvering og lederskab i vores komplekse verden  
Af Ask Agger



300,-

#### Dirigent eller dukke?

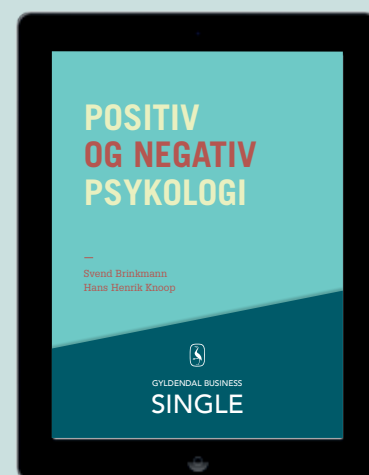
– Lederen i reformstaten  
Af John Storm Pedersen og Peter Aagaard



#### Ledelse af spredning

– Hvordan leder man spredningen af de gode løsninger?  
Af Henrik W. Bendix og Henning Vestergaard

Single, e-bog (ePub-format)



#### Positiv og negativ psykologi

Af Svend Brinkmann og Hans Henrik Knoop

Single, e-bog (ePub-format)



### Let vejen for nye ledere 2.0

I det seneste nummer af *Offentlig Ledelse* satte vi fokus på lederudvikling med afsæt i blandt andet *Leadership Pipeline* og førlederprogrammer. Som opfølgning ser vi i dette nummer på mentoring som endnu et aspekt i lederudvikling og førlederprogrammer.

Læs interviewet "mentorskab er en alliance om læring" med Kirsten M. Poulsen, mentor-ekspert og forfatter til bogen *Mentor+Guiden* på [offentligledelse.dk/mentorskab-er-en-alliance-om-laering/](http://offentligledelse.dk/mentorskab-er-en-alliance-om-laering/)

# "Vigtigt at have et rum, hvor man må dumme sig"

Jane Foged kunne godt selv have brugt en mentor som ung leder. Derfor har hun trodset travlheden som topchef og er blevet en del af Aarhus Kommunes mentorkorps for førledere.

Af Ulla Bechsgaard // [ulla.bec@gmail.com](mailto:ulla.bec@gmail.com) • Foto: Torben Nielsen

**SELVOM JANE FOGEDS** arbejdsplads, Aarhus Kommune, satser benhårdt på mentorprogrammer, valgte områdechefen i første omgang mentorgerningen fra. Som nærmeste chef for 12 skole- og dagtilbudsledere, øverste chef for 1.200 medarbejdere og overordnet ansvarlig for et budget på 400 mio. kr. havde hun rigeligt at se til, men da hun blev spurgt direkte, sagde hun alligevel ja.

#### Hvad fik dig til at sige ja til at være mentor?

– Jeg har selv været leder i mange år og har aldrig haft en mentor. Det kunne jeg godt have brugt. Jeg synes, det er vigtigt at have et rum, hvor man har lov til at dumme sig, kan stille spørgsmål og få hjælp til at vende sine ønsker og drømme. Mentorordninger er rigtig gode for førledere, men bestemt også når man har fået lederjobbet.

*Jane Foged er områdechef for Grenåvej Vest, Børn og Ungeområdet i Aarhus Kommune og p.t. også konstitueret i Område Viborgvej. Øverste chef for 1.200 medarbejdere og direkte chef for seks skoleledere og seks dagtilbudsledere. Tidligere formand for Chefgruppen i HK Kommunal. En del af mentorkorpsen i Aarhus Kommune, som tilbyder alle medarbejdere på førlederkurser en mentor efter eget valg.*





### ***Hvordan griber du mentoring an?***

– Mine mentees kan spørge mig om alt, og de kan komme med ud på opgaver på mit ledelsesområde. Jeg har haft mentees, som gerne ville overvære, hvordan jeg leder et møde med ledere. Mødeledelse er efter min mening en selvstændig ledelsesdisciplin og kan være en udfordring. De kan få indsigt i, hvordan jeg tilrettelægger en proces med fx omlægninger og besparelser, og de kan opleve ledergruppen diskutere, hvordan vi bedst præsenterer omlægningerne for medarbejderne. Jeg kan også give dem en opgave undervejs i et møde, så de kan prøve at styre nogle diskussioner eller afprøve metoder til gruppe- og plenumdiskussioner. På den måde får de flage af praksistræning.

### ***Hvad får du ud af at være mentor?***

– Jeg bliver udfordret på min ledelsespraksis, fordi de sætter et spejl op for min måde at være leder på. Selvom jeg er meget 'erfaringsramt', kan jeg også lære noget. Jeg kan blive inspireret, og de kan hjælpe mig til at undre mig over, hvorfor jeg gør noget på en bestemt måde. Jeg inviterer til kritik og lytter gerne til, hvad jeg kunne gøre anderledes, fx i forbindelse med afvikling af et vanskeligt møde.

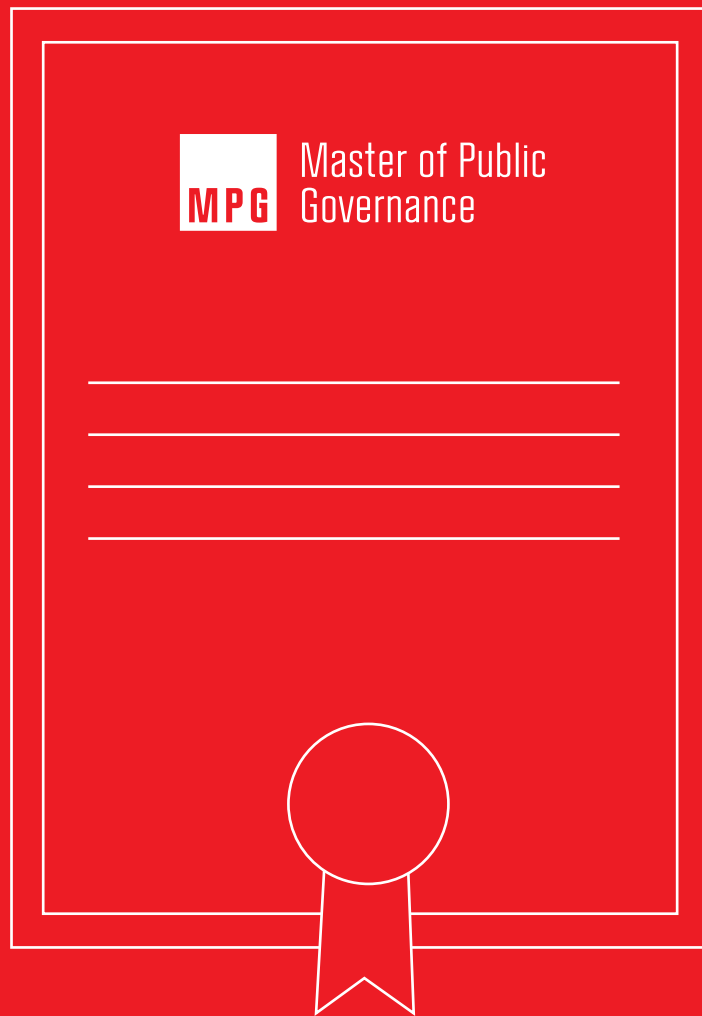
### ***Hvordan sikrer du det gode match?***

– Kemien mellem mig og menteen skal være i orden. Derfor er etableringssamtalen så vigtig. Jeg siger altid til en potentiel mentee: "Du kan gå ud af det her rum og sige nej uden at begrunde det. Du kan sende en mail og skrive: 'Nej, du skal ikke være min mentor alligevel', og det samme kan jeg gøre". Ved etableringssamtalen taler vi om, hvad mentee gerne vil have ud af forløbet, hvad min baggrund er, hvilken lederopgave jeg har, og hvad mentee kunne tænke sig at bruge mig til. Jeg prøver at folde paletten ud for, hvad jeg kan tilbyde. Jeg har en gang sagt nej efter etableringssamtalen, fordi mentee specifikt var interesseret i at blive dygtig til projektledelse, og det syntes jeg ikke, jeg kunne matche.

### ***Hvordan sikrer du et magtfrit rum?***

– Et magtfrit rum og fuldstændig fortrolighed er afgørende for, at mentoring bliver en succes. Ellers ved man ikke, hvornår man har chef- eller mentorkasketten på. Jeg er ikke mentor for egne medarbejdere, og jeg afrapporterer ikke på nogen måde til mentees chefer. Det er endnu ikke sket, men hvis jeg opdagede, at min mentee manglede empati og relationskompetencer, ville jeg sige ligeud, at det er en dårlig ide at blive leder, for de kompetencer kan ikke læres på en lederuddannelse. ■

# ÉN MASTER. 859.450 UNIKKE KOMBINATIONSMULIGHEDER.



Master of Public Governance er den fleksible masteruddannelse med fokus på individuel progression i samspil med praksis. En MPG matcher morgendagens krav til offentlig ledelse. S sammensæt selv uddannelsen, så den passer til din profil og din kalender. Ansøg senest 1. maj og 1. november.

**DIN PLAN. DIT INDHOLD. DIT LEDERSKAB.**

KOM TIL INSPIRATIONSMØDE

**16. marts | kl. 17-19**

**13. april | kl. 8.30-10**

Tilmeld dig på [cbs.dk/mpg](https://cbs.dk/mpg)

KØBENHAVNS  
UNIVERSITET



**CBS**



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN





# What's hot

## – i kommunal ledelse

Af journalist Tine Sejbæk // [tinesejbaek@gmail.com](mailto:tinesejbaek@gmail.com)

## Ledere skal være fleksible og ydmyge

I sidste nummer af *Offentlig Ledelse* interviewede vi den britiske professor Ralph Stacey – ham med kompleksitetsteorien. Han mener, det er begrænset, hvad ledere kan forudse og kontrollere. Bliv klogere på, hvad Stacey ellers mener, når professor Bøje Larsen fra CBS her folder kompleksitetsteorien mere ud.

**RALPH STACEYS KOMPLEKSITETSTEORI** *Complex Responsive Processes* blev født i 1993, men er stadig aktuel for offentlige ledere, især i den verserende samskabelsesdebat. Vi har derfor bedt professor Bøje Larsen fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS om at folde den ud. Han har i sin bog *Mening i galskaben* fra 2012 beskrevet teorien i dybden.

### Hvad går Ralph Staceys teori ud på?

– Stacey argumenterer imod den etablerede tro på, at organisationer er faste størrelser, og ledere magter at styre dem. Organisationer består kun af de personer, der færdes i dem, og som på forskellig vis påvirker hinanden med deres egne uforudsigelige ideer. Så når organisationen forandrer sig, er det ikke så meget på grund af ledelsens visionære strategier, som det er et resultat af den menneskelige interaktion, der uopmærksomt finder sted.

– Ifølge Stacey er det en myte, at ledere kan se ind i fremtiden og forudse organi-

sationens og menneskers ageren. Dertil er virkeligheden for kompleks og kaotisk. Af og til ser det ud til at lykkes, men det skyldes blot, at der er sjældne perioder med ro og stabilitet. De varer ikke ved. Derfor duer det ikke at gøre disse stabile tidspunkter til fundamentet og se alt andet som overraskelser, der sker: at nøglemedarbejderen rejste, ny lovgivning, flere flygtninge til kommunen etc.

– Når det er sagt, ville Stacey ikke kunne sælge bøger, hvis han mente, alt var så ustyrligt, at ledere intet kan udrette. Han mener blandt andet, at de kan handle fornuftigt i de nære relationer, men den enkelte leder må opgive ideen om, at hun styrer systemet som helhed. Hun kan derimod styre sin adfærd over for dem, hun dagligt møder, fx ved at sige: "Jeg synes, vi skal bevæge os i den retning".

### Hvordan kan ledere bruge Staceys teori i deres ledelsesgerning?

– Til i en vældig foranderlig verden at sørge for at ansætte meget forskellige folk: per-

sonlighedsmæssigt, politisk og kulturelt, så skyklapperne opløses. På den måde er man i en uforudsigelig verden bedre rustet, når det ikke-planlagte sker.

### Hvordan lever man med det vilkår, at det er umuligt at styre det meste?

– Stacey kalder netop strategisk ledelse for et fantasiforsvar mod angst! For det første må man gøre sig det klart, at: 1. Verden forandrer sig konstant. 2. Organisationer forandrer sig konstant. Desuden er nogle ledere besat af en vis handlingstrang. Når et møde har varet 20 minutter, siger de: "Nu må vi have truffet en beslutning". Her skal de måske i stedet stoppe op og lige se, hvordan tingene udvikler sig.

– Så: Det handler om at tåle lidt kaos og uorden, og at folk har forskellige synspunkter. Hvis alt bliver for ensrettet, bliver vi uegnede til at begå os i en verden, vi ikke kender. Vi må turde, bare lidt, at *go with the flow*. ■

Læs interviewet med Ralph Stacey i *Offentlig Ledelse* 4/2015 her: [www.offentligledelse.dk/samskabelse](http://www.offentligledelse.dk/samskabelse)

”

Det handler om at tåle lidt kaos og uorden, og at folk har forskellige synspunkter.



# Sæt scenen for godt **følgeskab**

Alle ansatte er forpligtet til at give følgeskab – til ledelsen, til strategien og til hinanden. Som leder kan du sætte følgeskab på den fælles dagsorden, så alle kan lære, hvad det vil sige at "give godt følgeskab".

Af Gro Emmertsen Lund og Maja Loua Haslebo • Foto: Christoffer Regild

**DE FLESTE LEDERE KENDER** til den svære kunst at præsentere endnu en forandring, en ny strategi eller nogle nye arbejdsopgaver for medarbejderne. Mange ledere kender også fornemmelsen af, at det går trægt – som om der er tryk på fodbremsen et eller andet sted.

I nogle organisationer udvikler forventninger fra ledelsen sig til diskussioner mellem medarbejderne, kritiske spørgsmål og måske ligefrem sure miner. Hvad stiller man op som leder, når man møder korslagte arme og himmelvendte øjne? Før i tiden var svaret "mere og tydeligere ledelse", men i dag peger

pilen også i en anden retning: på følgeskab.

Følgeskab er den ene side af mønten, hvor ledelse er den anden. Ingen ledelse kan lykkes uden følgeskab, og intet følgeskab kan lykkes uden ledelse. Vi taler om at 'give' følgeskab, som er det, medarbejdere gør, når de bidrager aktivt til organisationens succes og udvikling ved at handle på aktiv, konstruktiv og proaktiv vis i samarbejde med ledere og andre medlemmer af organisationen.

Også ledere giver følgeskab, fx til chefer, det politiske niveau, bestyrelsen og medlemmer. Følgeskab er altså alle ansattes bidrag til den løbende organisationsudvikling, uan-

set faglighed, placering i organisationen og arbejdsopgaver.

## **Følgeskab på hverdagsniveau**

Lad os se på et par konkrete situationer med følgeskab:

### **Situation 1: To afdelinger skal lægges sammen**

En afdeling skal flytte og lægges sammen med en anden afdeling. Nogle oplever det som en stor sorg. Andre ser fordele ved forandringen. Tidligere ville personalegruppen have været tilbøjelig til at inddеле sig i to lejre og derudfra diskutere, hvis indstilling var

Billederne i dette tema om følgeskab er fra Tårnby Curling Club i København. Spillerne er fra holdet Team TCC Junior, som består af Skip Caroline Jalo, viceskip Terese Hauschultz samt Karolina Jensen og Tove Kristensen. Tak til alle for at medvirke.

den rette. Men de seneste måneder har der i afdelingen været fokus på følgeskab: Hvordan det gode følgeskab kan se ud og gives både i hverdagen og i perioder med større forandringer. Medarbejderne inviterer hinanden og ledelsen ind i konstruktive dialoger om, hvordan de forskellige aktører i organisationen kan bidrage på bedste vis, hvordan de bedst kan forholde sig til den kommende sammenlægning og flytning, udvikle nye og velfungerende samarbejdsrelationer, overdrage arbejdsopgaver til hinanden og samarbejde på nye måder.

### Situation 2: Ubehagelig kommunikation

En afdeling har i årevis været udfordret af nogle af fagspecialisternes ofte meget voldsomme reaktioner på uenighed og diskussioner. Det har været almindeligt at råbe ad kolleger og smække med døren. Mange har fundet det ubehageligt, og for nogle har det betydet en vis tilbageholdenhed i samarbejdet. Nu er hele organisationen begyndt at arbejde med at styrke det gode følgeskab. Dermed er der kommet fokus på alle organisationsmedlemmers moralske forpligtelser til at skabe et godt arbejdsmiljø – herunder forpligtelsen til at insistere på takt og tone, på anerkendende kommunikation, på omgængelighed og konstruktive forslag til relevante forbedringer. Og som følge af det kan alle nu bede om eller insistere på bedre kommunikation for at gøre samarbejdet behageligt og udbytterigt.

Uden følgeskab i disse situationer er sandsynligheden for, at tingenes tilstand fortsætter, stor, og at medarbejderne vil afvente og forvente problemløsning fra ledelsen. De vil måske ligefrem mene, at både ansvaret og handlekompetencen ligger her. Men når ledelsen åbner for en proces om at give godt følgeskab, vil medarbejderne blive optaget af selv at finde muligheder for at bidrage til en mere ønskværdig fælles fremtid og blive bestyrket i at se sig selv og hinanden som kompetente aktører i den udvikling.

### Flere veje til godt følgeskab

Men hvordan kan man som leder 'vende mønten' og invitere medarbejdere til at give godt følgeskab? Der er mange veje at gå. Fælles for dem alle er, at de understøtter rollen

som organisationsmedlem. At invitere til og give følgeskab handler blandt andet om, at man både som leder og medarbejder:

- Betragter sig selv og andre som medansvarlige bidragsydere til et velfungerende arbejdsfællesskab.
- Mestrer/lærer konstruktiv kommunikation, også i situationer med konflikt og kritik.
- Sætter kerneopgaven i centrum.
- Fokuserer og giver anerkendelse til det, andre gør godt, mens man udforsker og udfordrer, hvordan det, der ikke fungerer godt, kan komme til at fungere bedre.
- Anskuer faglige interessefelter og personlige præferencer som mulige bidrag til kerneopgaven – i stedet for som omdrejningspunkt for kerneopgaven.

### Sæt følgeskab på dagsordenen

Alle kan lære at give godt følgeskab, og lederen kan sætte scenen for denne læring. Et godt sted at begynde er at sætte følgeskab på den fælles dagsorden på et personalemøde, en personale dag eller som kompetenceudvikling. Nyttige spørgsmål til refleksion og dialog kan fx handle om, hvilke erfaringer medarbejderne har med at bidrage til deres leders gode ledelse eller bidrage til relevante forbedringer ift. håndtering af kerneopgaven.

Spørgsmålene kan også handle om, hvilke ideer medarbejderne kan udvikle, til hvordan det gode følgeskab kan se ud fremover. Når man sætter fokus på følgeskab, er det vigtigt at begynde med organisationens kerneopgaver: Hvem er vi til for? Hvad er det, vi skal udrette sammen, og hvorfor er det vigtigt? Med dette fokus bliver det mere relevant at tale om forbedringsmuligheder. Det gør en stor forskel, om vi taler om problemer og forandringer ud fra, hvad vi synes og føler fra et fagligt og et personligt perspektiv, eller ud fra, hvad der har betydning for kerneopgaven.

Der kan være mange anledninger for lederen til at styrke fokus på kerneopgaven i den løbende kommunikation. Man kan fx ændre en samtales forløb ved at stille nogle anderledes spørgsmål, som peger på hand-

lemuligheder: "Hvilke ideer har I til, hvordan vi sammen kan få dette til at give mening for vores brugere/borgere/patienter?" eller "Hvilke gode erfaringer har I med at løse lignende udfordringer, så det kommer vores kerneopgave til gavn?"

### Skal pudse mønten sammen

Der er altså mange måder, lederen kan bidrage til at styrke godt følgeskab på. Gennemgående bør handlingerne tage afsæt i en erkendelse af, at ansvaret for det gode følgeskab ikke alene ligger på lederens skuldre. Det er en del af grundtanken om følgeskab, at enhver ansat er forpligtet til at give godt følgeskab. Det er noget af det, vi får vores løn for. Lige så vel som enhver leder er forpligtet til at udøve god ledelse. Ansvar for det kan ikke overdrages til en anden part. Men derfor kan vi godt invitere hinanden ind på banen: Hvordan kan ledere i din organisation invitere medarbejdere til at give godt følgeskab? Og hvordan kan medarbejdere i din organisation invitere ledere til at udøve god ledelse?

Vi taler som sagt om to sider af den samme mønt, som vi sammen skal pudse til gavn og glæde for vores fælles kerneopgave. Den har nemlig brug for og krav på, at vi bidrager i form af både god ledelse og godt følgeskab. ■

### EKSPERTER I FØLGESKAB

#### GRO EMMERTSEN

**LUND** er chefkonsulent i Haslebo & Partnere og arbejder med organisationsudvikling og ledelsessparring. Underviser på Haslebo & Partneres leder- og konsulentuddannelse og er desuden oplægsholder, forfatter og serieredaktør.



#### MAJA LOUA HASLEBO

er selvstændig erhvervspsykolog, cand.psych. Arbejder med udvikling af ledelse og følgeskab gennem sparring, foredrag, kurser, workshops og forløb. Desuden forfatter til artikler og bøger om organisationsudvikling.



# Den medarbejderresistente leder

Nutidens krav til og pres på ledelse indebærer en risiko for, at lederne reagerer med en form for 'medarbejderresistens', som kan have alvorlige konsekvenser for, hvordan medarbejderne oplever lederens integritet.

Af Karsten Mellon og Lene Tanggaard • Foto: Christoffer Regild

I DE SENERE ÅR ER begrebet 'den ledelsesresistente medarbejder' blevet en ofte anvendt frase, som ledere bruger, når talen falder på bestemte medarbejdere eller medarbejdergrupper, der ikke agerer ønskværdigt. Det ironiske er imidlertid her, at begrebet 'resistens' ifølge *Den Store Danske Encyklopædi* grundlæggende betyder "levende organismers evne til at tolerere eller modstå giftige stoffer eller andre organismers angreb". Så i virkeligheden er ledelsen altså det 'stof', som angriber og måske endda er giftigt og til fare for medarbejderne, som dog formår at overleve qua deres modstand.

I vores hverdagsprog som forskere i ledelse betyder ledelsesresistens ofte noget andet, nemlig at medarbejderne udøver en form for modstand, ledelsen ikke antager som acceptabel, men oplever som problematisk og uønsket. Vi vil her forsøge at låne begrebet og vende perspektivet på hovedet med fokus på mellemlidelse: Vi vil pege på, at aktuelle krav og pres indebærer en stor risiko for, at ledere reagerer med en form for forsvar, fx ved ikke at turde erkende fejl med risiko for at blive fantaster og samtidig blive medarbejderresistente.

## Mellemlidelsen er under pres

Mellemlidelsens særlige position og multiple arbejdsfelt er en konstant linegang mellem det faktum at kunne tilfredsstille topledelsens krav om effektivitet og 'ro på bagsmækken', kunne udholde den mere eller mindre

synlige konkurrence og misundelse blandt lederkolleger samt lede og fordele arbejdet, ofte med et ønske om at blive anerkendt af medarbejderne. Ledelsesopgaven er med de senere års forandringer og stigende kompleksitet blevet intensiveret i hele den offentlige sektor. Det, som opgaven gør ved lederne, kan defineres på mange måder. Begrebet 'det multiple arbejde' beskrives ifølge professor Katrin Hjort som de aktuelle arbejdsmæssige tilstande, der består af en voksende organisatorisk kompleksitet, der løbende stiller den enkelte over for nye dilemmaer.

Dette multiple arbejde, som gælder for alle offentlige ansatte, både ledere og medarbejdere, medfører forskellige former for ubehag, der i sidste ende risikerer at blive til stress. Når arbejdspresset bliver for stort, udfordres de interpersonelle relationer. Ledelsen risikerer at handle uhensigtsmæssigt, hvilket til syvende og sidst resulterer i tab af integritet.

## Integriteten er på spil

Mellemlidelsen sætter dagligt sin integritet på spil gennem sine handlinger. Medarbejderne vurderer lederne, og komplekse psykologiske processer finder sted. Mellemlidelsesintegritet er afhængig af deres ledelsesad-

”

Når arbejdspresset bliver for stort, udfordres de interpersonelle relationer. Ledelsen risikerer at handle uhensigtsmæssigt, hvilket til syvende og sidst resulterer i tab af integritet.

færd – ikke blot af, hvad de siger og skriver, men i høj grad af, hvad de gør, og måden denne adfærd opfattes på af medarbejderne. Det er i princippet umuligt for lederen at styre, hvad medarbejderen skal mene om ham eller hende. Integriteten er ikke desto mindre et særdeles centralt ledelsesaspekt:

”Personlig integritet betyder, at en persons adfærd er konsistent med sproglige formulerede værdier, og at personen er ærlig, etisk og opleves tillidsvækkende. [...] Lederens personlige integritet skabes og fastholdes gennem adfærd som følgende: Udviser ærlighed, overholder aftaler, [...] holder tæt med sensitive informationer, som er fortalt





i fortrolighed . Sådan skriver Claus Elmholdt, Hanne D. Keller og Lene Tanggaard i bogen *Ledelsespsykologi*.

### **Sammenhæng mellem ord og handling**

Integritet beskrives hos ledelsesteoretikeren Gary Yukl som et personligt træk, men også som noget, der udspiller sig dynamisk i relationen til andre. Integritet er essentiel for interpersonel tillid, som igen er afgørende for lederens evne til at etablere loyale samarbejdsorienterede relationer med medarbejderne. Den væsentligste faktor for oplevelsen af integritet er, om lederens adfærd er konsistent med sprogligt formulerede værdier.

Det er vores antagelse, at lederen ikke alene gennem formaliteter som medarbejdermøder, orienteringsmails og MUS-samtaler kan regne med, at egne handlinger og integritet eller ledelsesstil er, 'som det skal være'. Det vil være en fantasi eller det, vi med psykodynamiske termer vil kalde for 'benægtelse af realiteterne'.

Den mere uformelle aftalepraksis er mindst lige så vigtig i relationen mellem leder og medarbejder. I det øjeblik en medarbejder oplever, at ledelsen ændrer i arbejdsopgaverne, fx fratager medarbejderen bestemte opgaver uden væsentlig dialog, og uden det giver mening, sættes lederens integritet på spil.

### **Når lederen bliver resistent**

Det er denne artikels antagelse, at når arbejdspresset bliver for stort for mellemlødsledelsen, risikerer han eller hun at blive 'medarbejderresistent', dvs. opnå en form for døvhed eller mangel på indlevels kompetencer. Det vil sige en mangel på det, professor Knud Illeris i sin udvidede kompetenceforståelse kalder empati og intuition. Det følelsesmæssige aspekt bliver så at sige undertrykt, mere eller mindre bevidst, for at kunne udholde presset og løse arbejdsopgaverne.

Medarbejderen kan argumentere og insistere, men kan i sidste ende ikke afgøre graden af lederens evne til indlevelse, ærlighed

og tillidsvækkede tilgang. Lederen kan vælge at afvise og rationalisere problemet og så at sige 'umyndiggøre' medarbejderen, som Rasmus Willig påpeger det, og derved forsøge at få medarbejderen til at føle, at han eller hun har problemet og derved også 'fejlen'. Denne handling kan også forstås som en form for projektiv identifikation, altså at mellemlødslederen påfører medarbejderen sine egne (ubevidst benægtende) dårlige følelser over at have 'fejlet'. Risikoen er, at lederen kan tænke, at medarbejderen er 'ledelsesresistent', men i virkeligheden er lederen selv afvisende og 'resistent' over for medarbejderens oplevelse. Denne handlespiral hos mellemlødslederen kan i værste fald risikere at fortsætte ud ad den umodne eller manglende indlevelsestangent og dermed blive til en større konflikt.

### **Lederen dagdrømmer sig kompetent**

Undersøgelser har vist, at det at lede andre indebærer væsentlige risici. Hvis mellemlødslederne ikke formår at holde benene på jorden





og forholde sig realistisk til omverdenens pres, herunder til medarbejderens perspektiver, kan han eller hun risikere at blive indfanget i sit eget spin, ubevidst vel at mærke. Mellemledere, der ikke længere kan overskue realiteterne, risikerer en form for selvoptagethed. De bliver optaget af succes og magt i organisationen, og i deres fantasiverden mister de grebet om den reelle virkelighed, påpeger Yiannis Gabriel og Larry Hirschhorn. Det bliver en slags dagdrømmeri, hvori tilfredsstillelsen søges, netop fordi omverdenen opleves uoverskuelig, hård, krævende og uretfærdig.

Ved at bruge resistentstermerne understreger vi de irrationelle aspekter af ledelse

– de sprækker, der kan være, og de kræfter, som kan drive ledere til at handle på måder, der på sigt underminerer den tillid, som er så afgørende for vores organisationers sammenhængskraft og effektivitet.

Derfor er et realitetstjek en nødvendighed for både lederen og medarbejderen – et tjek, som handler om at udfordre de grundlæggende antagelser, beslutninger og (ubevindste) handlinger gennem dialog og udvise evne til at forholde sig kritisk og selvkritisk. For det er ganske givet sikkert, at hverken topledelsen eller mellemlederkollegerne har nogen som helst interesse i, at resistens over for hinanden har den konsekvens, at integritet og tillid går fløjten. ■

## RESISTENSEKSPERTERNE

**KARSTEN MELLON** er cand.mag. i pædagogik og har en mastergrad i organisationspsykologi. Lektor ved University College Sjælland og ph.d.-stipendiat ved Roskilde Universitet.



Underviser og censor på diplomuddannelsen i ledelse og ekstern lektor på masteruddannelsen i ledelse (MIG) ved Syddansk Universitet.

**LENE TANGGAARD** er cand.psych., professor, ph.d., centerleder og vidensgruppelider på Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet. Hun er programleder på masteruddannelsen i læreprocesser med specialisering i ledelses- og organisationspsykologi (LOOP).



# Vi har brug for ledelseskraft – ikke ledelsesmagt

Integritet er altafgørende for lederen for at skabe følgeskab, men følgeskabet er også et partnerskab mellem leder og medarbejder, mener Anders Fløjborg, formand for Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening. Han replicerer her til artiklen om *Den medarbejderresistente leder*.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**ANDERS FLØJBORG ANERKENDER** fuldt ud, at man som leder kan udvikle 'medarbejderresistens', som Karsten Mellon og Lene Tanggaard beskriver det i artiklen 'Den medarbejderresistente leder' på de foregående sider.

– Det er noget alment menneskeligt, at hvis man bliver bragt i situationer, som er svære at overskue, griber man indad. Man holder måske op med at lytte, mister overblikket og handlekraften, måske mangler man de

faglige kompetencer til at løse opgaven, man står med – eller måske er den bare blevet for uoverskuelig. Står man på den måde i kviksand, har man svært ved at være en god leder. Eller medarbejder, siger Anders Fløjborg, som til daglig er afdelingsleder for Børn & Unge i Vordingborg Kommune.

### Nødt til handle på resistens

Men nej, det er ikke legitimt for en leder at

være resistent over for sine medarbejdere. Det er man forpligtet til at gøre noget ved, hvis det sker, mener han.

– Det er jo derfor, man taler så meget om fair proces, følgeskab og social kapital – altså ny velfærdsledelse – fordi det er en anden måde at udøve lederskab på. Lydhørhed, integritet og tillid er grundlæggende forudsætninger for, at medarbejdere og ledelse lykkes med deres fælles opgave i virksomheden



– uanset om det er den ene eller den anden, der er blevet resistent.

Anders Fløjborg er derfor også overbevist om, at den gode offentlige leder, som har selvindsigt og er ærlig over for sig selv, vil stoppe op og gribe til handling.

– Helt basalt handler det om at tilegne sig de kompetencer, der skal til for at genvinde sin ledelseskraft. Det gør man gennem lederuddannelse og coaching, som skaber større selvindsigt. Så vil medarbejderresistens ikke være en oplevelse, man får igen og igen.

### **Modstand kræver synlighed**

Men det kræver også et nøgternt blik på sin organisation.

– Som leder må man anerkende, at medarbejderens omstillingsrobusthed kan være forskellig i løbet af arbejdslivet, ligesom man skal anerkende, at nogle medarbejdere vil opleve en omstilling som kompetencetab. Det kræver synlig ledelse at håndtere den modstand – at man helt bogstaveligt er til stede og synlig, både i organisationen som helhed og over for hver enkelt medarbejder.

Og: Jo tættere man kommer på medarbejderne, desto mere skal man kunne beherske personaleledelse, som er en særlig ledelsesdisciplin, mener Anders Fløjborg.

– Her er man ikke ufejlbarlig, som det måske ellers forventes af ledergerningen. Og slet ikke når man i den moderne velfærdsproduktion skal presse marginalerne ud af sine vidensmedarbejdere. Det kan man ikke gøre i en ren managementform i et Excel-ark.

Det kræver, vurderer han, frem for alt integritet, som er fundamentet i det lederskab, som også giver følgeskab.

– Der skal være overensstemmelse mellem det, man siger, og det, man gør. Medarbejderne skal have en fornemmelse af deres leder, ellers opstår der ikke følgeskab, altså villigheden til at acceptere personalelederen. Følgeskab er afgørende for både organisatorisk og ledelsesmæssig succes og kan som enhver anden adfærdsbaseret færdig-

hed læres. I den forstand opfører medarbejder- og lederrollen sig som gensidige og komplementære roller.

For en leder kan kun lede, hvis der er følgere, og en følger kan kun følge, hvis der er en leder, pointerer Anders Fløjborg.

– Det er et partnerskab. Medarbejderne er ikke modstandere, og lederen skal ikke være den, der står og råber og opfører sig som en tåbe. Eller resignerer og trækker sig ind i sig selv. Så mister man sin ledelseskraft og baserer sig alene på sin ledelsesmagt. ■



”  
Lydhørhed, integritet og tillid er grundlæggende forudsætninger for, at medarbejdere og ledelse lykkes med deres fælles opgave i virksomheden.

# Følg mig!

Ceremonimester hos hoffet, Kim Kristensen, har skrevet en nærværende, klog og spændende bog om ledelse og følgeskab, som vækker til eftertanke.

Af Kurt Klaudi Klausen • Foto: Christoffer Regild

**HVAD VED DRONNINGENS** ceremonimester om ledelse, og hvorfor læse endnu en bog om ledelse? Fordi Kim Kristensens bog *Følg mig. Ledelse fra fronten* er en ærlig bog, der gennemsyndes af selvindsigt, engagement, troværdighed og nærvær – akkurat som ledelse bør være det. Den bidrager til ledelsesdebatten med klare budskaber om, hvad der skal til, for at ledere kan træde i karakter som de bedste og skabe toppræstationer. Når bogen er ærlig, knytter det sig til, at Kim Kristensen bruger sine egne erfaringer og tør stå ved sine fejl – akkurat som ledere bør gøre det.

## Lederen tør sige: "Følg mig!"

Lederskab forudsætter følgeskab. En leder vil simpelthen ikke kunne træde i karakter og udrette noget uden følgere, og uden at medarbejderne respekterer og ønsker at arbejde sammen med deres leder. Og respekt er ikke noget, man får foræret med rang og titel. Det er noget, man skal gøre sig fortjent til. Det er hele udgangspunktet for Kim Kristensens bog om ledelse, og han er selv en respekteret og troværdig leder. Derfor er der grund til at lytte til hans erfaringer og budskaber.

Hvad er det så, der skaber følgeskab? Ja, det er blandt andet, at ledere tør træffe de nødvendige beslutninger og tør lede fra fronten ved at gå foran og sige: "Følg mig!". Når det hele ser sort ud og virkelig brænder på, er der kun én chef. Så duer involvering og gruppearbejde – hvor godt det end kan

være i andre situationer – ikke. Så må man sætte sig selv i spil og lede ved eksemplet, er bogens budskab. Men også, at man som leder må evne at lytte til og drage omsorg for sine medarbejdere – ledere skal være tjenere!

Bogen er skrevet på baggrund af de erfaringer, Kim Kristensen har gjort sig som leder, ikke mindst som officer og chef for den danske bataljon i Helmandprovinsen i Afghanistan. Man kan selvfølgelig altid diskutere, om man kan overføre erfaringer fra så ekstreme situationer som dem, der drejer sig om liv, død og overlevelse, til andre mere fredelige og dagligdags ledelsessituationer. Men i bogen forsøger Kristensen af uddrage generelle principper om god ledelse af sine personlige erfaringer, uden at de bliver hverken lomme-filosofiske eller selvfølgelige.

## FORSKER I FØLGESKAB

**KURT KLAUDI KLAUSEN** er professor i offentlig organisation og ledelse ved Institut for Statskundskab og leder af Master of Public Management-uddannelsen ved Syddansk Universitet.



## Gør som hjertet tilsiger

Bogen er i det hele taget manende læsning og tankevækkende. Man efterlades ikke uberørt – ja, ofte med en klump i halsen og en tåre i øjet. Samtidig udfordres tidens rationelle og evidensbaserede løsninger, som når det slås fast, at man i tvivlstilfælde skal lytte til både hjernen og hjertet. Og at man, hvis der ikke er overensstemmelse dem imellem, skal gøre, som hjertet tilsiger.

Kim Kristensen har noget på hjerte. Ja, man kan læse bogen som en opsang til ledere og den brede offentlighed. Bogen har ikke blot klare budskaber om ledelse. Der rettes også en skarp kritik af meget af det, der sker rundt omkring, og som rammesætter ledelse i disse år. Der er ifølge Kim Kristensen i disse år for lidt lederskab og for meget administration. Der er brug for administratorer, men regnearksledelse skaber ikke nytænkning og engagement. Det gør lederskab, og det er, hvad landet har brug for, både i det private og offentlige. Kim Kristensen kan sige det med overbevisning, fordi han selv var 'sagsbehandler', indtil han mødte lederskabet hos sig selv, og det har han taget ved lære af.

Jeg giver bogen min varmeste anbefaling: Den er ikke blot rettidig og til at blive klog af – den er tilmed spændende. ■

*Følg mig. Ledelse fra fronten* af Kim Kristensen, Politikens Forlag, 2015.





## Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I "Udfordringen" deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

# Støt dig til dit netværk

**Udfordring:** Høje krav og dagligt arbejdspress er et vilkår for mange ledere og chefer. Det kan på sigt true din indlevelsessevne og dit overskud over for dine medarbejdere. Hvad gør du, hvis du mærker symptomer på manglende rummelighed over for dine medarbejdere som følge af dine arbejdsvilkår?

Af journalist Lotte Winkler // mail@winklers.dk

**HVIS DU BUKKER UNDER** for arbejdspresset som leder, kan du reagere på to måder: Enten blive du mere og mere kynisk, eller du går langsomt i opløsning følelsesmæssigt. Begge reaktioner er en glidebane, som er katastrofal for dit lederskab og viser, at du er presset langt ud over dine grænser.

### Nogle bliver kyniske

Forestil dig, at du som leder balancerer på en knivsæg. Når fyringer, besparelser eller andre ubehagelige opgaver presser dig, risikerer du at miste balancen og falde. Billedligt talt kan du falde på enten den ene eller anden side af knivsæggen, den kyniske side eller den overfølsomme side.

Dem, der falder til den kyniske side, bliver mere og mere følelseskolde og afstumpede. Både over for de nærmeste i familien og over for kolleger og medarbejdere. De tager ingen hensyn til følelser – hverken hos sig selv eller andre. De løser opgaverne, tilsyneladende upåvirkede af omgivelsernes reaktioner.

### Andre bliver følelsesladede

Dem, der falder til den anden side, begynder typisk med at have ondt i maven og går derefter gradvis i emotionel opløsning. De tager alle sorger på sig og græder på vegne af sig selv og på vegne af medarbejdere, som bliver

ramt af fx besparelser eller fyringer. De bliver væltet omkuld af følelser og mister overblik og initiativ.

### Find støtte

Reaktionsmønstrene er ikke kønsspecifikke, men blandt kynikerne er der en overvægt af mænd, ligesom der er en stor gruppe kvinder blandt de grådlabile. Trods forskellene afspejler begge reaktionsmønstre et usundt arbejdspress – og skal tages lige alvorligt.

Hvis du i tide skal forhindre faldet fra knivsæggen til siden med kynismen eller grøden af følelser, må du kæmpe for at holde balancen. Og du kan kun holde balancen, hvis du rækker ud efter støtte. Den bedste støtte er dine lederkolleger eller en empatisk overordnet og ligestillede i dit netværk. Brug dem! Tal åbent med dem om, hvad der sker. Og gerne i god tid.

### Forebyg faldet

Jeg anbefaler, at du som en form for bered-

skab tager stress op på et ledermøde. Det er vigtigt, at du og dine lederkolleger forsøger at afklare, hvilket af de to adfærdsmønstre I ryger ud i, når I er pressede. Er du en af dem, der lukker i, eller en af dem, der lukker op for følelserne? Ved at tale åbent om reaktionerne kan I bedre spotte tegnene på stress hos jer selv og hos jeres kolleger, den dag presset bliver for stort. Og I bliver bedre til at give og bede om støtte. Selverkendelse og gode samtaler med lederkolleger og empatiske overordnede kan effektivt forhindre faldet fra knivsæggen.

### Gode erfaringer i politiet

Metoden bliver brugt af blandt andre danske politibetjente. De taler ubehagelige oplevelser igennem med kolleger i en systematiseret debriefing.

Muligheden for at sætte ord på egne følelser og reaktioner hjælper dem med at holde en balance og ikke ende som fx kynikere. Jeg mener, at debriefing er en af årsagerne til, at danske betjente har et bedre ry end mange udenlandske betjente, fordi de bevarer en menneskelighed trods ekstreme oplevelser i jobbet.

Det samme kan du som leder. ■

”

Når fyringer, besparelser eller andre ubehagelige opgaver presser dig, risikerer du at miste balancen og falde.

At lede gennem processer kræver modet til at opholde sig i ukendt land, hvor resultatet ikke er givet på forhånd. Der er to fordele: Du involverer medarbejdere, som ved mere om opgaven end dig selv, og du skaber engagement, fordi de bliver involveret i processen.

## Indflydelse skaber engagement – og begrænsning skaber **kreativitet**



Af journalist Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com) • Illustration: Niels Poulsen

**SOM LEDER ELLER CHEF** står du i spidsen for mange processer – ofte på én gang: Udvikling af organisation og medarbejdere, ny lovgivning der skal udrulles, politiske beslutninger der skal omsættes til daglig drift, nye strategier der skal udtænkes.

Og hvad er så bedst: At styre slagets gang ved at uddele opgaver og ordrer, men selv stå i spidsen for det hele? Eller sætte en gruppe af medarbejdere til at styre processen, mens du udstikker rammer og retning, men ellers ikke blander dig – medmindre de efterspørger din hjælp?

At lede gennem processer er en disciplin, der kræver en vis grad af is i maven, pointerer Søren Braskov, psykolog og partner i konsulentvirksomheden HumanAct. Han er også tilknyttet HK Kommunals Cheflederlinje som coach.

– At lede gennem processer vil sige, at

man leder i noget, som er ukendt, og som man måske heller ikke selv kender hele svaret på. Det betyder, at man skal kunne udholde ikke at være helt sikker på, hvad der kommer til at ske, selv om man måske har en forestilling om endemålet.

### **Sæt retningen i ukendt land**

Men i virkeligheden gør offentlige ledere det hele tiden – befinder sig i processer, de ikke helt ved, hvad ender med, siger Søren Braskov.

– Ofte sker der både noget i organisationen, politisk og lovgivningsmæssigt på én gang. Så der kører hele tiden mange processer, lederen skal kunne agere i uden nødvendigvis at vide, hvad der vil ske på de enkelte områder. Så overordnet står man lidt i det ukendte, men man sætter alligevel rammer og retning. Ingen har brug for en leder,

som ikke ved, om det går mod øst eller vest, siger han.

Når man har lagt retningen, er øvelsen at finde ud af, hvad man lægger ud til hvem, og ikke mindst afklare, om medarbejderne har reel indflydelse på processen, siger Søren Braskov og opfordrer til at bruge 'kontrolcirklen' til at afgøre, hvad der er vilkår, man ikke kan ændre på, og hvad man har indflydelse på og måske endda kontrol over, og som medarbejderne derfor kan påvirke.

– Det er det, man helst skal beskæftige sig med, og det, lederen skal have blik for.

Som eksempel nævner han et jobcenter, der havde fået et påbud fra Arbejdstilsynet, fordi medarbejderne var stressede. De spurgte ledelsen: "Kan vi ikke aftale, at lokalpolitikkerne ikke tager nye beslutninger?"

– Men det kommer jo ikke til at ske, og det skal man som leder være helt klar i mælet om.



”

At lede gennem processer vil sige, at man leder i noget, som er ukendt, og som man måske heller ikke selv kender hele svaret på.

### Tænk strategisk og vær ærlig om det

Usikkerheden til trods er der klare fordele ved at lede gennem processer, mener Søren Braskov.

– Jeg kan se to store fordele: Den ene er, at man som leder sjældent ved bedst. Så det at tænke, at medarbejderne, som er i den daglige drift, ved mere, end jeg gør, er godt, fordi man får involveret dem med hele deres viden og erfaring og finder hurtigt ud af, hvis der fx er noget, som ikke kan lade sig gøre – i stedet for at skabe fortællingen om, at ledelsen ikke fatter noget. Det skaber afstand og gør opgaveløsningen dårligere.

– Den anden fordel er, at det skaber engagement, når det bliver en proces, man udvikler sammen – og ikke bare en strategi, topledelsen har vedtaget, som skal udrulles.

Og jo, det falder bestemt nogle mere naturligt end andre at lede på denne måde –

at give slip og føle sig på usikker grund. Men at det kan læres, er Søren Braskov slet ikke i tvivl om.

– Hvis man lærer noget om psykologi, lærer man fx at se, hvilke reaktioner der går i gang hos mennesker, når beslutningerne tages. Man lærer også, hvad det vil sige at skabe engagement og motivation. Fremgangsmåden kan også læres: Hvad vil det sige at sætte noget i gang, hvad møder man her? Hvor er de lavthængende frugter, hvad skal man sætte i gang på næste niveau osv., siger Søren Braskov og henviser også til Kotters 8-trinsmodel for forandringsledelse.

Det er en god ide fra begyndelsen at udvælge de medarbejdere, man som leder har spottet er gode til at 'tale ting op', og som synes, at usikkerheden om slutpunktet kan være spændende.

– Nogle medarbejdere hader foran-

### EKSPERT I PROCESSER

**SØREN BRASKOV** er erhvervspsykolog og partner i konsulenthuset HumanAct i Aarhus samt Executive Business Coach og ekstern lektor ved Social Science,



AAU. Tidligere centerleder for Jysk Center for Konfliktløsning og konsulent for private og offentlige virksomheder i forandringsprocesser og fusioner.

dringer og usikkerhed som pesten, så hvis man som leder synes, man skal fordele opgaverne demokratisk, har man misforstået sin opgave. Her skal man tage en strategisk beslutning, som kræver, at man kender sine medarbejdere, mener Søren Braskov. Og han kan godt se, at tilgangen kan ligne manipulation.

– Men den store forskel er intentionen bag. Den kender jeg som leder, og den kan jeg vælge at være åben om: "Jeg har valgt de her tre medarbejdere, fordi sådan og sådan ...". Modsat at tænke: "Jeg håber ikke, at det bliver opdaget". Ligesom man skal være bevidst om, hvorvidt man er direktiv, konsultativ, konsensus-orienteret eller helt lægger tingene over til andre. Mange ledere er meget uklare – de tror, at de er konsultative, men er i virkeligheden direkte.

### Begrænsning skaber kreativitet

Og, påpeger Søren Braskov – at være åben om sine intentioner er ikke ensbetydende med at undgå modstand.

– Det slipper man ikke nødvendigvis for, bare fordi man er tydelig. Men det er mange leders vilkår – at medarbejderne er utilfredse med ledelsens prioriteringer og beslutninger, også selvom de bliver inddraget. Men som teaterdirektør Peter Langdal har sagt: "Det er begrænsningen, der skaber kreativiteten". Lidt kynisk måske, men sandt nok. ■





# ”Hvad er det værste, som kan ske?”

Jo mere sikkert man sidder i sin ledelse, desto mere kan man give slip og overlade processer til medarbejderne, er Vivi Lauritsens erfaring efter 20 år som leder.

Af journalist Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)  
Foto: Torben Nielsen

– **JEG ER NÅET DERTIL** som leder, at jeg ikke er bange for, hvad der vil ske, når jeg sætter en proces i gang. Hvis tingene ikke går, som jeg forventer, må jeg jo rette op.

Sådan siger Vivi Lauritsen, konstitueret chef for Handicap & Psykiatri i Ballerup Kommune. Og tilføjer:

– Selvfølgelig er det min opgave som leder at facilitere processen undervejs. Og jeg kan som regel mærke på antallet af henvendelser fra medarbejderne, hvornår det er tid – når usikkerheden på, hvorfor vi skal det, vi er i gang med, bliver for stor. Så skal jeg ind og genopfriske og måske justere på processen.

## Alle kommer med gode intentioner

Vivi Lauritsen taler på et fundament af 20 års ledelseserfaring, de seneste 13 år på Stokholtbuen, et botilbud i Ballerup Kommune. Og siden 1. oktober 2015 som konstitueret handicap- og psykiatrichef med arbejdsplads på rådhuset.

Det er hendes klare oplevelse, at det at lede gennem processer i langt de fleste tilfælde giver et meget bedre resultatet, end hvis processen er topstyret hele vejen fra strategi til resultat.

– På Stokholtbuen skulle vi fx sidste år flytte en del skærmede beboere rundt med det mål at optimere deres funktionsniveau og færdigheder hen imod et mindre indgribende

tilbud. Den proces lagde jeg og ledergruppen ud til medarbejderne, som kvalificerede den helt utroligt med både viden og et engagement, vi aldrig ville havde fået ellers. De formede og tilrettelagde selv det hele, efter vi havde lagt baggrunden og målet for processen frem for dem – og ellers ikke havde andre planer eller ideer til hvordan. Deres feedback var bagefter, at det var super godt at få sikkerhed for, at der ikke var en skuffedagsorden, men at målet var målet. Det gør deres ansvar for resultatet meget nemmere at håndtere.

At en proces på den måde kan komme godt i mål, tilskriver Vivi Lauritsen blandt andet et fælles udgangspunkt:

– Grundlæggende tror jeg på, at alle, som kommer ind ad døren til arbejdspladsen, har de samme gode intentioner og værdier, så på den måde er udgangspunktet for processerne i orden. Jeg har så med tiden lært konstant at spejle kerneopgaven foran mig for at bevare fokus og retning for målet – fordi der jo altid er så mange processer i spil på én gang. Og jeg skal altid være parat til at tage en drøftelse om, hvorfor lige denne vej, vi tager, er en god vej at gå.

## Den eneste vej frem er tillid

Der er også Vivi Lauritsens erfaring, at flere elementer har betydning for at komme godt i mål med en proces, blandt andet at udvælge

de rigtige 'spillere' fra begyndelsen og kunne retfærdiggøre det valg.

– I store organisationer er man som leder nødt til at arbejde med nøglemedarbejdere. Og man skal være klar over, at tingene aldrig bliver helt, som man har tænkt dem fra begyndelsen, når der fx er 145 medarbejdere involveret. Så ja, jeg udvælger medarbejdere og bruger kræfter på at forklare hvorfor, fordi retfærdighed – eller oplevelsen af uretfærdighed – hurtigt kan fylde meget. Det er noget af det, jeg har brugt aller mest energi på som leder for at opbygge social kapital.

En anden faktor er, at der kan være flere interessenter i en proces. På Vivi Lauritsens område er det brugerne og ikke mindst deres pårørende.

– De ved mest om, hvor skoen trykker, fordi de har levet et liv, som giver en erfaring, vi er nødt til at inddrage. Det giver rigtig god mening, men kan også skabe konflikter, og dem må man så løse. Og jeg skal som leder gøre plads til, at det er okay at sige, at det



*Vivi Lauritsen er uddannet socialpædagog. De seneste 13 år har hun været leder af Stokholtbuen med nu 145 medarbejdere – et helhedstilbud i Ballerup Kommune for mennesker med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser og autismespektrumforstyrrelser. Siden 1. oktober 2015 har hun været konstitueret chef for Handicap & Psykiatri samme sted. Afsluttede Master of Public Administration ved CBS i 2015.*



er besværligt, for det kan det jo også være. Men samtidig fastholde, at fx frivillige eller pårørende aldrig kan være en trussel mod den fagprofessionelle indsats. Her er der kun én vej frem – og det er tillid.

### **Må lægge sig fladt ned**

Kører processen skævt – for det sker også, erkender Vivi Lauritsen – skal ledelsen træde ind, være tydelig og ikke efterlade medarbejderne i et tomrum.

– Ligesom man skal turde erkende, hvis man har begået fejl, fx glemt at inddrage en bestemt gruppe medarbejdere i processen. Det har jeg prøvet – og her er der kun én ting at gøre: lægge sig fladt ned og beklage.

– Men jeg er nået frem til efter 20 år som leder, at jo mere sikkert man sidder i sin ledelse, des mere kan man give slip. For: Hvad er i virkeligheden det værste, som kan ske? Selvfølgelig er der altid en middelvej mellem

at give alt fuldstændigt frit løb og så have en styring mod målet. Netop derfor er det vigtigt at facilitere processen undervejs og samtidig huske på, at man jo selv har givet den fri. Hvis tingene kører lidt skævt, duer det ikke at sige: ”Jeg sagde jo, at ...”.

Der er også beslutninger og processer, hvor alle er bedst tjent med, at ledelsen styrer og bestemmer, mener Vivi Lauritsen. Det gælder fx visse besparelsesrunder og afskedigelser.

– Her kan for meget proces skabe stor usikkerhed: Har jeg mit job, eller har jeg ikke? Her bør vi som ledelse tage mere styring, selv om sagen kører gennem MED-

systemet og bliver kvalificeret af alle parter. At være rykket op på chefniveau har også givet Vivi Lauritsen et andet blik på det at lede gennem processer.

”

Grundlæggende tror jeg på, at alle, som kommer ind ad døren til arbejdspladsen, har de samme gode intentioner og værdier, så på den måde er udgangspunktet for processerne i orden.

– I forhold til Leadership Pipeline er jeg jo rykket længere væk fra dialogen med dem, som skal udføre opgaven. Nu skal jeg lede gennem andre ledere, have et politisk mandat og favner et meget bredt felt med mange decentrale enheder, som er ’herrer i eget hus’. Derfor har jeg skullet gentænke min tilgang – jeg vil gerne være tæt på medarbejderne, men her er 500 af dem, så hvordan gør jeg lige det? Det arbejder jeg med at finde en strategi for. ■

# Offentlige ledere skal tænke **proaktivt**

De seneste 15 år er Danmark gået 'reform-amok', og det har sat lederne i en næsten umulig situation: De skal have styr på paragraffer, som kan blive ændret i morgen, og styre budgetter, som er under pres fra borgernes krav til serviceniveau. Oven i det kræver de fagprofessionelle indflydelse, og politikerne vil altid have det sidste ord. Hvordan fastholder lederne rollen som dirigent i det spil?

Af Peter Aagaard og John Storm Pedersen



**DET SPECIALISEREDE SOCIALOMRÅDE** har en størrelse, som i sig selv gør det interessant: Det koster mere end 40 milliarder kroner om året, og kun folkeskolen fylder mere i kommunerne. Sagsbehandlingsskandalerne, som har en helt oplagt medieappell, trækker også opmærksomhed til feltet, fordi der i mediernes vinkling ofte er tale om udsatte mennesker, som kommer i klemme i systemet.

Derudover har det specialiserede socialområde en særlig historik, som gør det oplagt og relevant at studere i lyset af reformstatens fremvækst: Før Strukturreformen blev områ-

det anset for at være økonomisk ustyrligt. Da kommunerne overtog ansvaret i 2007, viste det sig snart at være en endnu større udfordring end ventet. Enkeltsager eksploderede i medierne. Der var store budgetunderskud, som staten krævede styr på, ikke mindst i skyggen af finanskrisen. Dertil kommer, at der fortsat er en meget ringe viden om, hvorvidt de 40 milliarder egentlig er brugt, så de virker efter hensigten. Tilsammen har det ført til flere reformer – og med dem mere centralisering og mere bureaukratisering.

## **Fået styr på økonomien**

Det interessante er, at budgetterne stort set er kommet under kontrol efter 2010. Der har

tilsyneladende indfundet sig en økonomisk ansvarlighed blandt ledere og fagprofessionelle. Så fra at være ustyrligt er området i økonomisk forstand blevet normaliseret. Spørgsmålet er så, om det har skabt et ringere serviceniveau. Borgere landet over har i hvert fald rapporteret om en opbremsning i kommunernes pengeforbrug på området og mindre villighed til at imødekomme behov.

Det er som bekendt lederne, der skal få borgerkrav, politiske ønsker og budgetter til at balancere. Før Strukturreformen forsøgte lederne at indgå i en form for partnerskab med de fagprofessionelle medarbejdere, men den tanke er i praksis droppet. Vores forskning viser, at lederne i dag har et meget stærkt fokus på økonomien og forsøger at være på forkant med ressourceforbruget ved at gå ind i tunge enkeltsager. Overblikket over de sager, der kan eksplodere, bliver så vidt muligt skabt gennem visitationsudvalg, som dermed bliver brugt til at rammesætte de fagprofessionelles autonomi. Det har givet ro på budgetterne, men har samtidig tvunget lederne til at flytte fokus og tid fra medarbejderudvikling og sparring til økonomistyring og sagsbehandling.

### Danmark er en reformstat

Udviklingen på det specialiserede socialområde er et eksempel på, at Danmark ikke længere bare er en velfærdsstat. Vi lever også i en reformstat. Siden årtusindeskiftet er danske



Selvom ingen direkte adspurgte ønsker øget centralisering og bureaukratisering, er det alligevel præcis det, som er blevet resultatet. Og netop det paradoks er en lang række ledere i kommunerne sat til at håndtere.

regeringer gået 'reform-amok': Strukturreform, Digitaliseringsreform, Barnets Reform, Tilsynsreform – blot for at nævne nogle få, som læserne vil kunne genkende.

Reformerne har et fælles overordnet formål: De skal mobilisere ressourcer i den offentlige sektor, så borgerne kan få stadig flere og bedre ydelser for stort set de samme skattekrone. Problemet er bare, at de mange reformer samtidig opstiller modsætningsfyldte krav: Lederne skal have styr på paragraffer, som kan blive ændret i morgen. Der

skal også være styr på budgetterne, samtidig med at borgerne stiller krav til serviceniveauet. Oven i det hele kræver de fagprofessionelle indflydelse, og politikerne vil altid have det sidste ord.

Dernæst har reformerne også en tendens til at centralisere og bureaukratisere styringen af den offentlige sektor. Det viser vores undersøgelse af det specialiserede socialområde: Her er bureaukratisering og centralisering vokset frem gennem de seneste ti år, og udviklingen får yderligere næring fra mediernes fokus på sagsbehandlingsskandaler. For selvom ingen direkte adspurgte ønsker øget centralisering og bureaukratisering, er det alligevel præcis det, som er blevet resultatet. Og netop det paradoks er en lang række ledere i kommunerne sat til at håndtere.

### Skaber mere bureaukrati og kontrol

På det specialiserede socialområde har der udviklet sig en særlig sammenhæng mellem enkeltsager, reformer, bureaukratisering og medielogik. Enkeltsagerne som Tøndersagen, Rebildsagen – og senest sagen om Odense Kommunes lukning af børnesager – får med jævne mellemrum stor bevågenhed i pressen. Enkeltsager og fejl kan ikke undgåes i administrative systemer. Men borgere kommer i klemme, og mediernes kritiske vinkel er derfor klar, og fejl betyder risiko for en såkaldt shitstorm. Borgmestre og ministre udtaler sig, og man endevender sager. Ledere bliver fyret, kommunerne strammer eksisterende regler. Nationale politikere vil også vise handlekraft og kræver nye reformer, som bringer nye strammere krav og regler til socialrådgivere og ledere. Enkeltsager og medier er dermed drivkræfter i en bureaukratiseringscirkel, hvor resultatet er mere bureaukrati, mere kontrol og flere regler, som man ikke kan forvente løser problemet. Den utilsigtede effekt er, at de ledere, der ellers er sat til at håndtere kompleksiteten, sættes uden for indflydelse og dermed driver i retning af at blive mere dukke og mindre dirigent, fordi deres muligheder for at påvirke denne dynamik næsten er lig nul.

### Et fast greb om dirigentstokken

Som offentlig leder er det dog muligt at handle proaktivt frem for reaktivt på de man-

## DUKKEFØRERNE

**PETER AAGAARD** er lektor på Roskilde Universitet og ph.d. fra CBS. Har i en årrække forsket i frivillige og offentlige organisationer, ledelse, innovation og læring. Tidligere arbejdede som journalist og projektleder i Københavns Kommune.



**JOHN STORM PEDERSEN** er forskningsleder og professor i organisation og ledelse på Syddansk Universitet. Har i en årrække forsket i reformstaten og det specialiserede socialområde. Forsker aktuelt i offentlig serviceproduktion. Tidligere leder i kommune, amt, EU og af et offentligt-privat selskab.



ge krav, regler og succeskriterier: at forsøge at løse opgaven ved at tænke nyt. Eventuelt kan lederen give socialrådgiverne ansvaret i 90 procent af sagerne og selv gå ind i arbejdet med de sidste ti procent: de sværeste sager – dem, som skal løses i dialog med de fagprofessionelle. Her skal lederen være god til at sparre med og udfordre sine medarbejdere og kunne overskue komplekse situationer uden at miste fokus på resultatet. Målet er her nye serviceydelser, som både er bedre set fra en fagprofessionel synsvinkel, en økonomisk synsvinkel såvel som borgerens synsvinkel. Det specialiserede socialområde viser, at det er muligt at udvikle sådanne ydelser. Denne resultatorienterede og dialogbaserede ledelsesform er nødvendig. Både fordi den er økonomisk og fagligt forsvarlig, og fordi den gør fagprofessionelle til alt andet end maskinbureaukrater og sikrer lederne et fast greb om dirigentstokken. ■

Artiklen tager afsæt i bogen *Dirigent eller dukke? Lederen i reformstaten* af John Storm Pedersen og Peter Aagaard. Bogen er udkommet på Gyldendal Public i september 2015.

| **LEDEREN** |

Af Torben Hald,  
kontorchef i  
Lyngby-Taarbæk  
Kommune og  
formand for  
Chefgruppens  
bestyrelse, HK  
Kommunal



## Glem ikke dig selv

Det kan af og til føles som at arbejde i 'den blinde vinkel', når man skal tilgodese forventninger og krav fra alle sider og styre skuden gennem konstant oprørte vande. Her er det vigtigt som leder ikke at glemme sig selv i processen.

**LEDELSESROLLEN SYNES AT BLIVE** stadig mere nuanceret og vidtfavnende. Som et grundvilkår skal vi løbende forholde os til nye ledelsesprincipper, voksende krav ude- og indefra, samtidig med at vi håndterer en presset økonomi med den ene hånd og gennemfører endnu en organisationsændring med den anden.

Det kan ikke andet end påvirke os. Som ledere og som mennesker. Det samme gælder vores medarbejdere, som også reagerer på denne konstante arbejdsuro, og det skal vi møde og rumme på bedst mulig vis. Samlet set er det en bunke af krav, der ikke altid hænger sammen.

Men i stedet for at tro, at vi bare skal og kan klare det uden at fortrække en mine, findes der heldigvis noget at gribe til og i. For lidt ligesom at vi selv skal tage iltmasken på i flyet, før vi hjælper vores børn med den, skal vi også hjælpe os selv ved at række ud efter kollegial støtte, før vi kan hjælpe andre. Og det helst inden vi når

at udvikle den medarbejderresistens, vi blandt andet skriver om i dette nummer af bladet.

### Skab et rum for dig selv

Kollegial støtte kan være at sige højt i et fortroligt rum, hvordan du har det – dele dine tanker og bekymringer, inden de vokser sig til ukonstruktive frustrationer. Gør det både med sidestillede kolleger og med din egen chef. Det handler grundlæggende om at huske at nurse og tage dig selv alvorligt. Som leder og som menneske.

Gør du det, vil du kunne skabe et tilsvarende rum for dine medarbejdere, når deres frustrationer udmønter sig i uhensigtsmæssig og konfliktfyldt adfærd. På den måde vil du også medvirke til at sikre det følgeskab, som er så vigtigt for dig som leder – og for medarbejderne, hvis de skal føle sig som fuldgyltige medlemmer af organisationen.

### Ansvar for at lykkes går begge veje

Nej, det sker ikke af sig selv eller over night. Det skal du arbejde for – over tid. Det samme gælder, når vi taler om at lede gennem processer, som også er et tema i dette blad. Ja, det kan være svært at gøre noget efter bogen, hvis bogen ikke er skrevet endnu. Ja, det kan føles som at arbejde 'i den blinde vinkel', hvor man ikke har det fulde overblik. Og ja, det kræver, at du som leder har de rette medarbejdere til rådighed for at kunne løse opgaverne. Er det ikke tilfældet, er det et 'point of action' for dig og dine overordnede.

Men følelsen af at arbejde i den blinde vinkel handler også om at erkende, at vi alle påvirkes af de omstændigheder, som til enhver tid hersker. At nå i mål, at lykkes med at lede gennem processer eller at lykkes med at give og skabe følgeskab afhænger derfor også af de værktøjer, muligheder og ressourcer, vi har til rådighed. Men grundlæggende handler hele spørgsmålet om den moderne leders vilkår om, at vi som ledere i kampens hede og i de oprørte vande ikke må glemme os selv. Og det er vores eget ansvar. Som ledere, men først og fremmest som mennesker. ■

”  
Følelsen af at arbejde i den blinde vinkel handler også om at erkende, at vi alle påvirkes af de omstændigheder, som til enhver tid hersker.