

A woman with dark hair, wearing a black top, is shown in profile, smiling and gesturing with her right hand. The background is a blue-tinted image of a building facade with a sign that says "29".

**02** *FEBRUAR*

**ANITA LINDQUIST HENRIKSEN**

### **Hvem er Anita?**

I februar måned møder Ledelsesalmanakken Anita Lindquist Henriksen, som er rektor på Københavns Voksenuddannelsescenter (KVUC). I vores snak med Anita kommer vi mange spændende steder hen. Hovedsporet er strategisk ledelse og sårbarhed, men der er også tid til afstikkere som strategi, kvinder i ledelse og om der er koldt på toppen som leder. Derudover stiller Anita også et spørgsmål til næste måneds leder, der handler om, hvordan man leder fagprofessionelle bedst muligt. Uanset hvilke sving samtalen tager, er Anita altid reflekterende og undersøgende. Hun er en leder, der bevæger sig ubesværet i kompleksitet. Aldrig bange for at stille nye spørgsmål og udfordre sine egne overbevisninger.

Anita tiltrådte som rektor på KVUC midt i 2018. Hendes erfaring med KVUC og VUC-sektoren rækker dog længere tilbage. I 2011 blev hun ansat som udviklingschef på KVUC, og i 2016 blev hun vicerektor samme sted. Inden hun kom til KVUC besad hun forskellige lederstillinger på Københavns Universitet – samme universitet som hun i 2003 dimitterede fra som cand.mag.

### **Kvinder i ledelse**

I januar måneds udgave af Ledelsesalmanakken stiller Hjalte Aaberg et spørgsmål til Anita. Spørgsmålet er:

*”Hvordan sørger vi for, at der også er mænd i topledelse om 10-20 år?”*

Baggrunden for spørgsmålet er, at Hjalte mener, at vi er på vej ind i et nyt ledelsesparadigme, hvor lederen ikke skal sidde på den høje hvide hest, men derimod sætte sig selv i parentes og være god til at sanse og fornemme organisationen. Hjaltes pointe er, at mange kvinder typisk er født med bedre kompetencer på disse områder, hvilket – sat på spidsen – kan gøre mændene overflødige i fremtiden.

Anita er enig i, at de kvaliteter, som Hjalte beskriver, bliver vigtige i fremtidens ledelsesparadigme, og absolut også er

“

*”Jeg er lidt ked af at tildele køn specielle egenskaber som sådan. Det synes jeg bliver lidt for entydigt”.*

“

*Hun mener, at ledere, uanset køn, bør arbejde målrettet på at udvikle de personlige kompetencer og lære det ledelsesfaglige håndværk, som passer til det nye paradigme.*

“

*Man kan lave en fantastisk 5-årig strategiplan, men hvis afgørende vilkår ændrer sig i morgen, er planen nytteløs.*

det allerede i dag. Hun er også enig i, at der kan være en tendens til, at kvinder oftere praktiserer den involverende ledelsesstil end mænd. Det er der en del forskning, der peger, siger hun.

Det næste spørgsmål bliver så, hvad årsagen til denne forskel i ledelsesstil mellem kønnene er? Her fremhæver Anita andre årsager end Hjalte. For Anita mener ikke, at kvinder biologisk har andre ledelsesforudsætninger end mænd: *”Jeg er lidt ked af at tildele køn specielle egenskaber som sådan. Det synes jeg bliver lidt for entydigt”.* Anita argumenterer derimod for, at forskellen i ledelsesstil mellem kønnene blandt andet er et generationsspørgsmål. Tidligere generationer er opdraget mere kønsstereotyp, hvilket sandsynligvis er med til, at kønnene bedriver ledelse på forskellige måder.

Den vigtigste pointe for Anita er diskussionen om ledelsesfaglighed. Hun mener, at ledere, uanset køn, bør arbejde målrettet på at udvikle de personlige kompetencer og lære det ledelsesfaglige håndværk, som passer til det nye paradigme.

### **Strategisk ledelse som tre dimensioner**

Ifølge Anita handler strategisk ledelse om at have godt fat på tre dimensioner. Disse tre dimensioner er lang sigt/kort sigt, rationel/irrationel og intern/ekstern.

#### Både lang sigt og kort sigt

Den første dimension af strategisk ledelse handler ifølge Anita om, at man både skal have ”det lange” og ”det korte” lys på. Man kan lave en fantastisk 5-årig strategiplan, men hvis afgørende vilkår ændrer sig i morgen, er planen nytteløs. Hun har flere gange oplevet, at politiske reformer eller konjunkturændringer har overhalet strategiplanen indenom og fx betydet, at der med måneders varsel skulle udvikles helt nye uddannelsesstilbud.

#### Både det rationelle og det irrationelle

Den anden dimension af strategisk ledelse udspændes mellem det rationelle og det irrationelle. Uanset mængden

af data og omfanget af analyser, der ligger til grund for de strategiske beslutninger, mener Anita, at der altid vil være vigtige aspekter, som analyserne ikke indfanger. De mere irrationelle aspekter som dynamikker og relationer i organisationen skal strategisk ledelse også tage med i betragtningen. Det kan for eksempel være, hvordan man kommunikerer for at skabe motivation eller at have øje for de uformelle magtstrukturer.

### Både det interne og det eksterne

Den tredje dimension af strategisk ledelse handler om det interne såvel som det eksterne aspekt. Anita er opmærksom på, at det strategiske arbejde selvfølgelig handler om KVUC, men at det samtidig er helt afgørende at tage højde for eksterne forhold, for eksempel de politiske relationer, ekstern profilering og samarbejdet med aftagere.



*Det særlige ved Anitas tilgang til strategisk ledelse er, at hun tænker i ”både/og” og balancer.*

### Både/og tankegang

Det særlige ved Anitas tilgang til strategisk ledelse er, at hun tænker i ”både/og” og balancer. Hun har altid blik for begge sider af sagen. På den måde flytter hun organisationen i en bestemt retning og har samtidig blik for organisationens kompleksitet.

Anitas både/og tankegang minder om den moderne tilgang til strategisk ledelse, som eksempelvis Bob de Wit argumenterer for (Wit, 2017). Idéen er, at strategi er et felt, der består af modsatrettede legitime hensyn, der trækker organisationen i hver sin retning. Tag eksempelvis Anitas dimension mellem lang sigt/kort sigt. Det korte lys består af at være omstillingsparat, opmærksom og klar på forandringer, imens det lange lys leder efter det blivende – de store linjer som organisationen kan navigere efter på lang sigt. Selvom de to hensyn virker modsatrettet, er Bob de Wit og Anita's pointe, at man skal forsøge at forene dem i en både/og-tilgang.

Anita viser fordelene ved at bedrive strategisk ledelse ud fra både/og-tankegangen. Fordelen er, at man tager højde for den kompleksitet, som organisationen i virkeligheden be-



*Med andre ord skal man mestre to dyder: tvivl og handlekraft.*

står af. Og Anita viser, at det godt kan lade sig gøre. Det handler om bevidst at undgå blinde vinkler og hele tiden at være åben for det, man ikke lige ser, samtidig med at man er klar til at skære igennem og træffe en beslutning, når det er nødvendigt. Med andre ord skal man mestre to dyder: tvivl og handlekraft (Lüscher, 2018). Ifølge Anita kan det lykkes, hvis man har nogle stærke personlige værdier at læne sig op ad, når beslutningerne skal træffes. Det vender vi tilbage til i afsnittet om "koldt på toppen".



*Strategien er hverken top down eller bottom up – i stedet skal den udvikles i en syntese mellem de to.*

### Strategi

Når snakken falder på det at udvikle strategien for organisationen, er det vigtigt for Anita at fremhæve, at hele organisationen skal tænke strategisk – sammen. Strategi er ikke kun noget, der foregår i topledelsen. Den brede medarbejdergruppe skal inviteres med i udtænkningen af strategien. *"Inddragelse af medarbejdergruppen kvalificerer bestemt de beslutninger, der bliver taget efterfølgende"*, som hun siger. Også her skinner hendes både/og-tilgang igennem. Strategien er hverken top down eller bottom up – i stedet skal den udvikles i en syntese mellem de to.

KVUC har for nyligt været igennem sådan en proces, hvor den strategiske vej frem blev udtænkt i fællesskab. Det skete i efteråret, hvor samtlige medarbejdere – fra undervisere til administrativt personale – blev inviteret til at komme med forslag til, hvordan KVUC kan arbejde mere effektivt på tværs af organisationen. De endelige prioriteringer af indsatser blev selvfølgelig foretaget af ledelsen og bestyrelsen.



*Det, "der varmer", er at gøre et grundigt analytisk forarbejde og at have et stærkt værdisæt.*

### Koldt på toppen

Anita er afklaret med, at man som leder bliver udsat for kritik. Der vil altid være folk i organisationen, som er uenige i de beslutninger, der bliver truffet: *"Selvfølgelig vil der det. Vi er en stor organisation, der er mange interesser og mange synsvinkler"*, forklarer hun. Så indimellem kan der være kold luft. Det, "der varmer", er at gøre et grundigt analytisk forarbejde og at have et stærkt værdisæt. Anita sørger nemlig altid for at teste en svær beslutning op imod sine egne

værdier, inden den træffes. Det gør, at hun kan finde ro med beslutningen og stå på mål for den. Og det er utrolig vigtigt at kunne det som leder, mener hun.

Men hvad er værdier egentligt – sådan mere generelt? Værdier kan forstås som de kvaliteter, vi tager med os som person, uanset hvilken rolle vi indtager (Brinkmann, 2008). Så når Anita taler om at teste en svær beslutning op imod sine værdier, handler det om det, hun står ved, som rækker udover rollen som leder. Nogle værdier som hun står på mål for som person og menneske – uanset hvilken kasket hun har på.

### Sårbarhed eller personlig integritet?

Sårbarhed i strategisk ledelse er temaet i Ledelsesalmanakken i 2019. Tesen er, at den gode strategiske leder skal turde vise sårbarhed og ufuldkommenhed og række ud til fællesskabet for at lykkes i moderne faglige organisationer.



*Lederen skal derfor ikke være bange for at involvere medarbejdere og sin ledelsesgruppe i at finde vejen frem.*

Anita er helt enig i, at lederen skal turde *"blotte en flanke"*, som hun udtrykker det. Hun forklarer videre, at lederen skal være fuldstændig klar over, at man ikke har alle svarene selv. Lederen skal derfor ikke være bange for at involvere medarbejdere og sin ledelsesgruppe i at finde vejen frem. Stoppe op og sige: *"Vi skal være flere, der tænker sammen for at finde løsninger her"*. Og som konsekvens heraf være parat til at gå en anden vej, end den man selv havde forelsket sig i.

Men Anita udfordrer, at denne tilgang til ledelse kan kaldes *sårbarhed*. Sårbarhed forbinder Anita nemlig med at have lavt selvværd og udvise karaktertræk som skrøbelighed, nærtagende og tyndhudet. Og det er jo ikke det, vi har brug for i ledelse, som hun siger.

I stedet for sårbarhed mener Anita, at man som leder skal have stor personlig integritet. Det kræves for at kunne lægge sit eget ego til side, tage imod kritik og give plads til andre. Den personlige integritet hænger sammen med at "have



*I stedet for sårbarhed mener Anita, at man som leder skal have stor personlig integritet. Det kræves for at kunne lægge sit eget ego til side, tage imod kritik og give plads til andre.*

utrolig godt fat i sig selv. Være meget bevidst om sit eget kompas og sit eget værdimæssige ståsted”.

Anitas forståelse af integritet finder vi også i litteraturen. Integritet beskrives som det at udleve sine værdier uanset tid og sted – at ”at være tro mod det, man tror på” (Brandi, 2014). Paul Ricoeur kalder det også ”selv-konstans”. Uden selv-konstans kan folkene omkring en ikke stole på, at man er den samme i dag, som man var i går. Og så mister man deres tillid (Brinkmann, 2008). Når Anita fokuserer på sin egen integritet, er det således med til at underbygge et tillidsfuldt samarbejde med ledergruppe og medarbejdere.

### **Ledelse af fagprofessionelle**

Anita stiller et spørgsmål til marts måneds leder i Ledelsesalmanakken. Spørgsmålet handler om ledelse af fagprofessionelle:

”Hvordan arbejder du som leder af en organisation med fagprofessionelle med kvalitet i kerneydelsen?”



*På den anden side mener Anita, at når man leder fagprofessionelle, er noget af det vigtigste at frisætte det potentiale, der er blandt de fagprofessionelle.*

Anita stiller spørgsmålet ud fra en forståelse af, at man som leder af fagprofessionelle skal balancere to hensyn. På den ene side har man som den øverste leder ansvar for kvaliteten af den ydelse, som organisationen leverer. Det indebærer, at man definerer kvalitetskriterier og sætter standarder. På den anden side mener Anita, at når man leder fagprofessionelle, er noget af det vigtigste at frisætte det potentiale, der er blandt de fagprofessionelle. Man skal give dem spillerum og have tillid til, at opgaven bliver løst godt. Lederens arbejde med kvalitet i kerneydelsen består således netop i at håndtere disse to hensyn.

Med dette spændende spørgsmål er stafetten givet videre til marts måneds leder i Ledelsesalmanakken – som er CBS’s nye rektor, Nikolaj Malchow-Møller. Vi siger mange tak til Anita for at ville medvirke og give os et indblik i lederens konstante balanceakt.

### **Litteratur**

Brandi, S. (2014). Derfor skal du arbejde med integritet i 2015. Retrieved from <https://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/113863/nytaret-2015---at-gore-som-man-siger>

Brinkmann, S. (2008). *Identitet - Udfordringer i forbrugersamfundet*. Aarhus: Forlaget Klim.

Lüscher, L. S. (2018). *Lederen mellem tvivl og handlekraft. Paradokser og personligt lederskab*. Dansk Psykologisk Forlag.

Wit, B. de. (2017). *Strategy: An International Perspective* (6. udgave). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.