

Det indre ensemble - om lederens rollegalleri

April 2025

*I min kommende bog om ledelse vender jeg blikket mod de mere eksistentielle aspekter af ledelsesarbejde. Jeg kalder det **et omvendt perspektiv på ledelse**, som i stedet for at fokusere på, hvordan vi bliver dygtige ledere, er optaget af, hvem vi bliver til, mens vi er det.*

Som fundament for dette blik identificerer jeg fem forskellige vilkår i ledelsesarbejdet: Ansvar, arbejdspresset, magten, rollerne og aleneheden. Det er virkningerne af disse vilkår og deres indflydelse på det personlige liv, jeg er optaget af at undersøge, samt hvordan man som leder kan undgå opslidende og eventuelt nedbrydende effekter af sit ledelsesarbejde. Der er alt for mange ledere, der slides op og må kaste håndklædet i ringen. Så hvis ledelsesarbejde skal være langtidsholdbart – og det skal det jo! – må vi interessere os noget mere for det.

Teksten her er et uddrag fra bogen og handler om det vilkår, at man som leder må indtage mange forskellige roller i sit arbejde.

Hver dag tager du dig selv under armen og bevæger dig derhen, hvor dagens opgaver venter på dig. Nogle er planlagte og smukt struktureret i dit personlige to-do-system, andre kender du endnu ikke ved dagens begyndelse. Uforudsete ting kan altid dukke op og kræve din opmærksomhed. Forholdet mellem det forudsete og det uforudsete afhænger naturligvis af karakteren af din ledelsesopgave, men begge dele er til stede.

I den planlagte del af spektret har du måske samtaler og møder, hvor du kan forberede dig på den rolle, som du her skal indtage. Det kan være et strategisk møde om økonomiske dispositioner, et visionært møde om nye initiativer, en trivselssamtale, et planlægningsmøde for praktiske arbejdsgange, en sygefraværssamtale. Spændvidden i de mulige interaktioner er stor, det samme er de rolletyper, du indtager i hver af dem.

Blandt de uforudsete opgaver er spændvidden lige så stor. Akutte problemer kan opstå, der kræver øjeblikkelig handling internt i organisationen eller eksternt i forhold til samarbejdspartnere, brugergrupper, myndigheder eller leverandører. Det kan også være mere lavpraktiske udfordringer, som alligevel overtrumfer det planlagte og sætter dagens roller på en ny måde.

Rollegalleriet i ledelsesopgaven kan blive ganske omfattende, når man tænker nærmere over det. Lidt løst strøet ud her er følgende meget forskelligartede roller en del af rollegalleriet i *min* daglige



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

praksis: Chefen, forhandleren, samtalepartneren (grænsende *til*, men omhyggeligt afgrænset *fra* terapeuten og sjælesørgeren), strategen, optimisten, kasseimesteren, repræsentanten, ankerpersonen, samskaber, initiativtageren, omsorgsgiveren, mødelederen, koordinatoren, etikeren, dommeren, mægleren, idémageren. Flere kan givetvis føjes til. Jeg gætter på, at du genkender listen eller dele af den.

Rollekompleksitet i en eller anden grad er et vilkår i ledelsesopgaven. Der er både hovedroller og biroller, og opgaven kræver at du kan navigere i og imellem disse forskellige roller på en fleksibel og umiddelbar måde. Når uforudsete ting dukker op, må du være på pletten og indtage den rolle, som den givne situation kræver af dig. Med teatret som metafor og inspirationskilde – som netop dette vilkår lægger op til – kan vi sige, at der ikke altid er tid til et grundigt rolle- og kostumeskift i kulissen. Rollerne må være lige ved hånden hele tiden, så du ubesværet kan skifte mellem dem. Du føler dig ikke nødvendigvis på hjemmebane i alle rollerne, og nogle af dem kan være ligefrem udfordrende for dig at træde ind i, men opgaven kræver, at du lærer det. De må alle være en del af din personlige værktøjskasse, dermed bliver de også en del af dig. De kommer til at indgå i dit personlige rollegalleri af karakterer, du kan være. Og det har betydning for den, du tænker som værende *dig*.

En rolle må vi særligt trække frem her som en hovedrolle. *Repræsentanten* har en fremtrædende plads i rollegalleriet, fordi alle øvrige roller må udspille sig på baggrund af denne. I alle typer af interaktioner, som hver især fordrer forskelligs tilstedeværelsesformer, er repræsentanten altid *også* med. Der findes ingen situationer, hvor du – samtidig med at være en indlevelsesholdig samtalepartner, en kløgtig strateg, en behændig koordinator osv. – ikke *også* repræsenterer organisationen og må holde fast i grebet om den rolle. Den kan både spille med 'helt fremme på scenen' eller ligge i baggrunden som en ekstra opmærksomhed, men den er altid med.

Dette blotlægger et helt særligt og ret centralt tema i varetagelsen af ledelsesopgaven, som jeg vælger at benævne en *dobbelt tilstedeværelse*: Det betegner det vilkår at *både* være et 'menneske blandt mennesker' i organisationen, der som alle andre har en bestemt opgave, *og* at repræsentere organisationen og handle på vegne af den. Billedligt talt indebærer denne dobbelte tilstedeværelse, som opgaven kræver, at du *både* bevæger dig rundt inde i huset blandt alle de øvrige skikkelser dér *og* på en vis måde agerer som *huset selv*. Indeni og udenom; to meget forskellige og ikke mindst samtidige positioner at navigere i. Udtrykket 'menneske blandt mennesker' er inspireret af filosof Pia Lauritzen, som bruger det som et grundlæggende princip i sin filosofiske tilgang til ledelse. (*Filosofi i Ledelse*, 2011) Udtrykket har været meget inspirerende for mig i arbejdet med min kommende bog, hvor det dukker op af flere omgange, fordi det både skal hyldes og udfordres.

Et andet tema, der uvilkårligt rejser sig af vilkåret rollekompleksitet, er følelshåndtering. Der er et følelsesmæssigt pres forbundet med dels at bevæge sig rundt mellem en række forskellige positioner i følelsesregisteret, dels at håndtere de reaktioner, som praktiseringen af de respektive roller møder fra omverdenen. Det første peger en pil ind imod selvforståelsen, som kan blive



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk

mail@tinalauritsen.dk

udfordret af denne praktisering af de mange roller i galleriet og af skiftene imellem dem. Det andet skaber et håndteringspres i forhold til at møde disse reaktioner respektfuldt og hensigtsmæssigt. I lederrollen forventes det af dig, at du også på det følelsesmæssige område kan agere professionelt, det vil sige *både* kan distancere dig fra følelsesmæssige påvirkninger hos dig selv og andre og kan være til stede som et empatisk medmenneske. Lidt hårdt sat op skal du kunne balancere i spændet mellem positionerne robusthed og sårbarhed – lukke indtryk *ude* og lukke dem *ind* – på en til enhver tid passende måde. Det er en fordring, der stiller store krav til leder-menneskets forvaltning af sig selv.

Med vilkåret *roller* får vi en sprælsk og fyldig spiller med på banen. Når vilkårene *ansvar*, *arbejdspres* og forvaltningen af *magt* har tegnet banen op på en ret håndgribelig måde, kastes vi med rollernes indtræden på scenen ud i et felt, som skubber lidt mere radikalt til vores selvforståelse. Dermed til den del af os, som vi ofte vælger at afgrænse som en personlig del, måske endda privat, og i hvert fald ikke tilhørende vores professionelle liv som leder. Hvordan rokker denne rollekompleksitet ved dén, vi tror, mener og antager, er *os selv*? Er der fare for at miste fornemmelsen af os selv og ende i et rent maskespil? Hvordan skal vi navigere i sådan et omskifteligt farvand?

Det er nogle af de spørgsmål, jeg udforsker videre i bogen, som er udformet som en reflekterende samtale med læseren. Forventet udgivelse i slutningen af 2025. Frem til udgivelsen deler jeg uddrag fra arbejdet i mine nyhedsbreve.



Tina Lauritsen Forlag

Lollandsgade 31, st. 8000 Aarhus C 50 50 48 16

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk