

Opgaven, der spiser mennesker

- et omvendt perspektiv på ledelse

Januar 2025

En figur står midt i et labyrintisk sammensurium af indtryk: Mennesker, omstændigheder, opmærksomhedspunkter, interaktioner, rum, hensyn, følelser, beslutninger, dispositioner, latter, spændinger ... Det pulserer fra alle hjørner og kroge, der bliver trukket i mange retninger. Samtidigt. Bare at stå der. lagttage, tage ind under huden, handle, slippe igen. Og blive stående.

Den figur er mig. Og den er dig, hvis du ligesom mig har en ledelsesopgave, der kræver meget af dig. I lang tid, ja i årevis faktisk, havde jeg den opfattelse, at de faremomenter, som traditionelt forbindes med krævende ledelsesopgaver, ikke rigtigt var aktuelle for mig. At jeg havde en eller anden form for immunitet overfor de klassiske belastningsfarer og forførelsesfaldgruber – hvor den så end skulle komme fra. Det var en falsk forestilling, naturligvis, og den holdt ikke.

Som alle andre rammes jeg også af muren: Arbejder for meget, tynges af ansvar, tvivler på min dømmekraft for blot at nævne et par af de klassiske udfordringer forbundet med ledelsesopgaver. Også hos mig er der blinde pletter, som jeg opdager lidt for sent eller slet ikke. Og jeg mærker også, at der hen ad vejen er noget i mig, der lige så stille eroderer indeni, så jeg kan opleve mig selv forandret. Det gør mig nysgerrig: Hvem er da den nye mig, som jeg er i gang med at blive til? Hvad synes jeg egentlig om hende? Og hvordan kan vi egentlig forstå det, der sker, når en krævende ledelsesopgave griber ind i det personlige liv, ja ind i selve oplevelsen af egen eksistens?

Sammen med min generelle nysgerrighed på fænomenet ledelse er disse personlige erfaringer min motor i arbejdet med en kommende bog om ledelse og eksistens. At ledere fra tid til anden brænder sammen og kaster håndklædet i ringen er en velkendt sag. Det er blevet vigtigt for mig både fagligt og personligt at forstå fænomenet i et bredere perspektiv end det, vi ser i diverse lederguides. Derfor har jeg sat mig for at undersøge og forhåbentlig blive klogere på dét, som jeg har valgt at kalde *et omvendt perspektiv på ledelse*. Det er en ekspedition, jeg gerne vil invitere læsere med på, og en samtale, jeg gerne vil sætte i gang, fordi jeg tror på vigtigheden af, at vi taler sammen og udveksler erfaringer – også når vi ikke har svarene på alle vores spørgsmål.



Tina Lauritsen Forlag

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

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

Og hvad mener jeg så med 'et omvendt perspektiv på ledelse'?

Der findes oceaner af litteratur om ledelse. Nye tanker, tilgange og perspektiver støder jævnligt til og må integreres i den eksisterende forståelse af organisationer og af det fag, som stiller sig i spidsen for dem, ledelsesfaget. Så bogstakken bare vokser og vokser, hvis man vil følge med, og aktiviteter breder sig ud over landskabet med kurser, uddannelser, konsulentbureauer, konferencer osv. Det høje aktivitetsniveau er drevet af et ønske om udvikling: Hvis vi bare kan forstå det hele *lidt* mere indgående og gribe det *lidt* bedre og måske på helt nye måder, kan vi optimere feltet. Så får vi gladere, sundere, mere veldrevne og rentable organisationer og institutioner. Og så får vi gladere, sundere, mere veldrevne og rentable ledere. Og det har verden brug for. Fremvoksningen af feltet *det personlige lederskab* trækker på samme drivkraft: Hvordan forvalter jeg hensigtsmæssigt det lederskab, der som en uundgåelig følge også griber ind i mit personlige liv? Hvordan styrker jeg mig selv i opgaven og dermed den organisation, som mit lederskab er til for? Hvordan lever jeg lederskabet?

Al ledelseslitteratur til trods er det som om, der mangler noget her. Eller måske *er* det netop mængden af ledelseslitteratur, der kalder en særlig opmærksomhed frem: Hvorfor bliver denne ret intensive strøm af nye ledelsesbøger, koncepter, konferencer osv. ved? Hvad er det, vi ikke har forstået? Eller ikke har fået greb om? Aktivitetsniveauet vidner om komplicerede forhold og om uløste udfordringer. Det er som om, der er et uopfyldt og nærmest udtømmeligt behov derude; måske en længsel efter det endegyldige *simsalabim*, der kan hjælpe os med at knække koden, med at forstå og med at lykkes med denne svære og vigtige opgave, som ledelse er.

Disse spørgsmål om optimering af ledelsesopgaven kan nemlig – og bør også – vendes om for at undersøge det omvendte perspektiv: Hvordan lever lederskabet *mig*? Hvordan rækker det ind i mit personlige liv og påvirker, hvad jeg forstår som *mig selv*? Hvordan griber *lederen-i-mig* ind i min eksistens?

Der er behov for at vende optikken; at vi med al den gode ledelseslitteratur i ryggen, som er optaget af hvordan vi bliver gode ledere, vender os 180 grader mod dens modtager, mennesket lederen, for at spørge hvordan vi så overlever at være en god leder, og hvem vi selv bliver til undervejs. Det handler om oplevelsen af identitet, hvor lederidentiteten bliver en ret så dominerende karakter på grund af den krævende opgave. Og det handler på et helt eksistentielt niveau om, hvordan vi lykkes med at holde fast i det menneske, vi ønsker at være og genkender som os selv. Hvis ledelsesopgaver skal blive håndterbare og ikke mindst langtidsholdbare for mennesker at træde ind i – og det skal de jo, verden har brug for det – så er vi nødt til at interessere os for det.

At *det personlige lederskab* som begreb og studieobjekt er blevet til og fylder så relativt meget i ledelseslitteraturen er en naturlig følge af udviklingen på området. Opgavens karakter nødvendiggør en erkendelse af, at det ikke rigtigt er muligt at adskille opgaven fra den person, der varetager den.



Tina Lauritsen Forlag

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

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk

Et tæt makkerskab finder sted, hvor dén, der bedriver ledelse, netop *gør dette med og i kraft af sin egen person* og derfor må finde en måde at navigere i det makkerskab på. Det er en kompleks opgave. Det tætte parløb mellem *mig selv og lederen-i-mig* gør det ikke let at navigere. Det er derfor, det er så vigtigt at *også* vende opmærksomheden rundt og spørge os selv, hvem vi bliver til gennem dette virkelig nærgående praksisfelt, og hvordan vi forholder os til det, der sker. Invaderes vi af nye og ikke altid velkomne personlighedstræk, som forandrer os i en uønsket eller ikke helt genkendelig retning – hvis vi overhovedet opdager det! – eller formår vi at holde balancen, så vi forbliver det menneske, vi forstår som os selv – eller i hvert fald kan følge med og godtage de forandringer, der sker med os undervejs?

Det personlige lederskab forstås i høj grad som et psykologisk fagfelt. Dette også i kraft af, hvad vi kunne kalde et psykologisk paradigme, hvor en psykologisk tænkemåde har fået en stadig mere dominerende rolle som forståelsesramme for vores færden i livet og vores sameksistens med hinanden. Det har givet – og giver fortsat – vigtige forståelser til dette tætte og ofte komplicerede parløb mellem et menneske og så denne krævende opgave.

Her er det min oplevelse, at vi mangler at *twiste og forskyde* den opmærksomhed lidt og vende os mod de mere eksistentielle spørgsmål, der rejser sig i makkerparret menneske og leder. Hvordan er det, lederidentiteten 'skubber' til *mennesket* lederen gennem de vilkår, som er en del af opgaven, og hvilke virkninger har det? Og hvordan kan vores forståelse af det, der sker, hjælpe os med at værne om *alle de andre* sider af vores liv og eksistens, så vi ikke bliver spist og fortæret, sådan som vi så ofte ser det, når ledere 'går ned med stress' eller kaster håndklædet af ren og skær udbrændthed? Som fænomen er ledelse egentlig at forstå som en almenmenneskelig aktivitet mere end en fagspecifik beskæftigelse. Med dette ikke en tilsidesættelse af berettigelsen af *faget* ledelse, men forstået som det at ledelse er noget, vi mennesker bedriver i forhold til en række af livets områder. Således er det *at tage ledelse* i forhold til et givent forhold – en særlig situation, en livsomstændighed, et relationelt forhold, et forældreskab, en forening, en aktivitet osv. – en almenmenneskelig færdighed, som så kan forfines, udvikles og optimeres som et fagligt felt.

I min forståelse er det en almenmenneskelig tematik, vi først og fremmest har for os her, og dertil en samfundsmæssig problematik, som behøver opmærksomhed. Heldigvis er der de seneste år kommet øget fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø. Det yderste led i kæden, som ellers har stået der som dén, der sørger for, at alle andre har det godt, er selv kommet i søgelyset. Det er der nogle rigtig gode grunde til, og jeg hilser det meget velkommen. Jeg tror også, at jeg deler den begejstring med alle andre, der beskæftiger sig med ledelse i praksis og mærker fagets virkninger på egen krop. I det nye år 2025 deler jeg løbende fragmenter af det arbejde, jeg har sat mig for her, og som jeg gerne vil tænke som et bidrag til denne vigtige opmærksomhed. Du er så velkommen til at følge med!



Tina Lauritsen Forlag

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

www.tinalauritsen.dk
mail@tinalauritsen.dk