

# Fra lederskab som en solopræstation til ledelse og følgeskab som samskabelse

Af Maja Loua Haslebo, erhvervspsykolog

Hvad er god ledelse? Dette store spørgsmål har optaget praktikere og teoretikere igennem årtusinder og er lige så populært i dag, som det altid har været.

Mange bud på svar har taget afsæt i et stærkt fokus på den enkelte leder. Buddene har drejet sig om, hvordan lederens personlighed og menneskelige egenskaber er afgørende for kvaliteten af vedkommendes ledelse. Der har længe været en udbredt antagelse, at man kun kan være en god leder, hvis man også er et godt menneske, og deraf: Hvis man ikke er en god leder, er man nok heller ikke et godt menneske. Mange kræfter er brugt på at forme metoder og redskaber, der kan afdække menneskelige kvaliteter, så man kan forudsige, hvorvidt en bestemt person vil være en god leder.

Håbet bag det store spørgsmål har været at optimere organisationers chancer for at lykkes. Antagelserne har været, at høj lederkvalitet er afgørende for organisationers succes eller fiasko. Når organisationer har fungeret godt, er successen blevet tilskrevet enkeltlederes fortræffelighed – og når organisationer har haft problemer eller er gået i opløsning, er dette ligeledes blevet tilskrevet enkeltlederes uduelighed eller manglende formåen. Indsatser for at forøge organisationers muligheder for at lykkes har følgelig omhandlet udvikling af det personlige lederskab eller slet og ret personlighedsudvikling for ledere. Logikken ser nogenlunde således ud:

Ønske: At optimere organisationers chancer for at lykkes

Antagelse: Lederkvalitet er afgørende

Indsatsområde: Det personlige lederskab, lederens personlighed og menneskelige egenskaber

Primære begreb: Personlighedsudvikling

Der findes andre måder at besvare det store spørgsmål om, hvad god ledelse er. Man kan fx mene, at god ledelse er at få alle organisationsmedlemmer på banen som bidragydere. Man kan mene, at kvaliteten af ledelse afhænger af samspillet mellem mange aktører og således ikke kan forstås som en solopræstation. Man kan også genoverveje væsentligheden af det store spørgsmål – for er ledelse mon den eneste eller

den primære faktor af betydning for organisationers succes eller fiasko?

Hvis vi slipper det stærke individ- og personlighedsfokus, kan vi interessere os lidt mindre for enkeltlederes menneskelige egenskaber. Det giver til gengæld plads til en interesse for organisationsmedlemmers samspil, og vi kan derfra både blive klogere på, hvordan medarbejdere bidrager til god ledelse, hvordan godt følgeskab ser ud, og hvordan organisationsmedlemmer over en bred kam kan spille hinanden gode. Det bliver muligt at engagere de mange i stedet for blot de få. Og det bliver muligt at skitsere nyttige handlinger i stedet for blot at teoretisere over menneskelige egenskaber. Logikken er her en ganske anden og kan se nogenlunde således ud:

Ønske: At optimere organisationers chancer for at lykkes

Antagelse: Ledelse og følgeskab er afgørende

Indsatsområde: Samskabelse og samspil mellem organisationsmedlemmer, kommunikation og handlinger som organisationsmedlem

Primære begreb: Organisatorisk medlemskab

Vi kan herudfra interessere os for, hvad det vil sige at fungere som medlem af en organisation. Når man siger ja til sit job, siger man ja til et organisatorisk medlemskab, der medfører mere end blot de faglige opgaver. Det medfører fx, at man bidrager til en velfungerende helhed og tager medansvar for, at organisationen kan løfte sin kerneopgave. Det bør også medføre, at man spiller konstruktivt sammen med alle andre organisationsmedlemmer i en anerkendelse af, at egne bidrag er med til at muliggøre andres bidrag.

Som organisationsmedlem forpligter man sig på kerneopgaven, og kerneopgaven har brug for, at organisationen som helhed fungerer. Den har ikke tilstrækkelig gavn af, at enkeltpersoner er fantastiske som mennesker. Den har heller ikke tilstrækkelig gavn af, at enkeltpersoner er fantastisk dygtige fageksperter. Vi kommer altså ikke i mål med vores kerneopgave ved at vægte lederens personlighed eller medarbejderes faglighed højest – der er brug for mere og andet end det.

Vi skal vide, hvad vores organisatoriske medlemskab kræver af os. Når vi ved det, kan vi i højere grad leve op til det. Spørgsmålene er, hvad vores fælles kerneopgave er, hvad den har brug for fra os, hvordan vi bedst spiller sammen om den, hvordan vi spiller hinanden gode i forhold til kerneopgaven, osv.

Der er jo nemlig det finurlige element ved ønsket om ”at optimere organisationers chancer for at lykkes”, at den sætning ikke er færdiggjort: ”... lykkes” – med hvad? Med kerneopgaven selvfølgelig. Kerneopgaven er organisationens grund til at eksistere. Når vi funderer over, hvad der er godt og skidt, må

og skal det altså sættes i relation til denne kerneopgave. God ledelse er noget, der hjælper os med vores kerneopgave. Godt følgeskab hjælper os med vores kerneopgave. Godt samspil og god kommunikation ligeså. Nyttige bidrag er nyttige i forhold til vores kerneopgave.

Alt dette kommer ud af en respekt for den organisatoriske verden: Organisationer er ikke steder, hvor mennesker blot skal være gode. Organisationer er arbejdsfællesskaber, der er sammen for at udrette noget bestemt: Kerneopgaven. Hvis vi er fantastiske mennesker, der glemmer at sætte kerneopgaven højest, bidrager vi ikke på hensigtsmæssig vis til organisationen som helhed.

Som leder må man derfor positionere sig som *leder af et arbejdsfællesskab*. Herfra kan man definere et tilstrækkelig nuanceret handlerum, der ikke begrænses af individfokuserede begreber som forudsigelighed og ægthed, men i stedet tager afsæt i et fokus på, hvad kerneopgaven har brug for fra os som organisationsmedlemmer. Det, som kerneopgaven har brug for, det er vi forpligtet på – uanset personlighed og menneskelige egenskaber. Det gælder topledere, mellemledere og medarbejdere. Vi er alle medlemmer af organisationen og dermed bidragsydere til den fælles kerneopgave.

Så kære leder: Kræv af dig selv og dem, der følger dig, at I gør det, der hjælper jer med at lykkes med jeres fælles kerneopgave. I har lov til at *være, som I er* – og I skal *gøre det, der er nyttigt* i forhold til kerneopgaven. Ledelse, følgeskab og samspil er aktive bidrag – ikke blot forlængelser af vores personlighed.

#### **Om forfatteren:**

Maja Loua Haslebo er erhvervspsykolog (Cand. Psych.), selvstændig konsulent, foredragsholder, forfatter og medforfatter til en række artikler og bøger. Maja arbejder med afsæt i socialkonstruktionismen som erkendelsesteori og beskæftiger sig primært med anerkendende følgeskab og anerkendende ledelse. Hun arbejder med organisationer inden for mange forskellige brancher og i både den offentlige og den private sektor. Læs evt. mere på [www.majalouahaslebo.dk](http://www.majalouahaslebo.dk).