

MODIG LEDELSE

- GENNEM SPRÆKKER OG FORDOBLINGER

Publiceret: 13. marts 2019

Af: Eva Pallesen

FAKTABOKS

Anmeldelse af bogen "Den modige leder", en antologi med 16 bidragsydere redigeret af Karsten Mellon, 2018. Dafolo Forlag. Bogen er på 222 sider. ISBN: 978-87-7160-714-7.

Bidragyderne er: Stephen Brookfield, Claus Elmholdt, Kasper Elmholdt, Steen Nepper Larsen, Leon Lerborg, Christian Tang Lystbæk, Klaus Majgaard, Karsten Mellon, Dorte Pedersen, Poul Poder, Viviane Robinson, Lars Robl, Lene Tanggaard, Steen Visholm, Søren Vøxted og Douglas Walton. Forord af Dorte Staunæs.

MOD OG LEDELSE – HVAD GØR DE VED HINANDEN?

Hvad sker der når man sætter 'ledelse' og 'mod' sammen – og hvorfor er den forbindelse blevet særligt aktuel? Det er grundlæggende det spørgsmål Karsten Mellon og forfatterne til de 13 kapitler i 'Den modige leder' har sat sig for at undersøge. Og jeg kan godt allerede afsløre, at bogen ikke giver et enkelt sammenhængende svar på det – og det er måske netop dens styrke. Det skal jeg vende tilbage til.



Bogen indeholder, ud over en indledning, 13 kapitler hvoraf tre er forfattet af indflydelsesrige udenlandske forfattere. Derudover bidrager en række skribenter, primært fra eller tæt knyttet til danske universitetsmiljøer, heraf også nogle enkelte med en mangeårig praktisk baggrund i offentlig ledelse. Titlen kunne forlede én til at tro, at bogen hører hjemme på hylden af heroisk ledelseslitteratur, som sætter fokus på en særlig personlighed – et ophøjet individ, som er mere

modigt end andre og derfor bliver leder. Men som allerede Dorte Staunæs gør opmærksom på i forordet, er bogen netop langt hen ad vejen en dekonstruktion af den figur. Det betyder imidlertid ikke, at bogen giver indbyrdes konsistente og sammenhængende svar på hvordan ledelse og mod relaterer sig til hinanden: Bogen spænder fra bidrag, der aktiverer 'mod' som forudsætning for at løfte dominerende reform-dagsordener – som fx Viviane Robinsons kapitel om interpersonelt mod som nødvendig betingelse for at adressere utilstrækkelige præstationer og fokusere på forbedring med henblik på at øge elevens læringsudbytte – til Nepper Larsens aktivering af 'mod' i en kritisk reaktion på det han kalder det 'rationaliserings- moderniserings- og reformfebrile samfund' og en efterlysning af mod til ikke-ledelse.

Og den spænder fra bidrag som sætter kollektivt mod (bl.a. Elmholdt og Elmholdt) og distribueret lederskab (bl.a. Pedersen) forrest, til andre der sigter på – efter en periode med vægt på det processuelle, relationelle og distribuerede i ledelse – at reetablere en meningsfuld måde at tale om lederpersonlighed (Majgaard) og autorær ledelse (Voxted) på. (I et engagement med denne ambition gentænker Majgaard også heltehistorien i en postmoderne kontekst og tilføjer således en nuance til forordets afskrivning af det heroiske).

HVORFOR 'MOD'?

Man skal altså ikke læse bogen for at få én sammenhængende fremstilling af begreberne 'mod' og 'ledelse'. Det er heller ikke målet med bogen, som Karsten Mellon i indledningen indkredser som at give forskellige perspektiver på mod i ledelse og netop ikke fremme en bestemt forståelse. Snarere end et samlet svar inden for en fælles ramme kan bogen ses som en undersøgelse af hvordan mod og ledelse relaterer sig til hinanden – gennem præsentationen af forskellige veje ind i emnet; veje der krydser, men også kan ses som kommentarer til og nuanceringer af hinanden. Og det er netop også bogens styrke. For mens der ikke tilbydes et entydigt begreb om mod i ledelse, så danner de forskellige bud tråde til et bagvedliggende tæppe – et '*hvorfor*' (hvorfor er 'mod' blevet uomgængeligt i forhold til ledelse?), som bliver eksplicit i bogens sidste kapitel af Dorte Pedersen: Alle er enige om, at der skal sættes fokus på kerneopgaven og skabes mest mulig værdi *for* og *med* borgerne, og at vejen er tydelig ledelse, der reelt har et rum til at gøre en forskel. Men dette for og med betyder også en fordoblet værdihorisont, hvor offentlig værdi på samme tid er fast og defineret – og noget åbent der må afklares og formuleres gennem involverende praksisser. I denne kontekst har ledelsesrummet ikke et stabilt autoritativt centrum, men er noget der hele tiden må afsøges og udøves i en distribueret praksis der – som Søren Voxted gør opmærksom på – involverer et stigende antal af funktioner, der netop udøver ledelse uden en formel/traditionel lederrolle og – som Klaus Majgaard gør opmærksom på – betyder at ledelsesmandatet ikke er noget der foreligger i langtidsholdbar entydig form. Ledelse implicerer altid at flertydige krav og forventninger må omsættes til brugbare pejlemærker i en ledelsespraksis, som er både distribueret og koncentreret, autoritetsudøvende og inddragende – og som altid kan anfægtes og diskuteres.



“SNARERE END ET SAMLET SVAR INDEN FOR EN FÆLLES RAMME KAN BOGEN SES SOM EN UNDERSØGELSE AF HVORDAN MOD OG LEDELSE RELATERER SIG TIL HINANDEN – GENNEM PRÆSENTATIONEN AF FORSKELLIGE VEJE IND I EMNET; VEJE DER KRYDSE, MEN OGSÅ KAN SES SOM KOMMENTARER TIL OG NUANCERINGER AF HINANDEN. OG DET ER NETOP OGSÅ BOGENS STYRKE.”

Her bliver 'mod' en ledelsespræmis. Men sjovt nok er bogen også selv et vidnesbyrd om, at selve det som 'mod' er i denne fordoblede værdihorisont *også* bliver fordoblet: 'Mod' knyttes i bogen til de hypoteseafprøvende handlinger, hverdagsagtige eksperimenter, til at stå ved usikkerhed, fejl og risici – men også til en ledelse, der stiller tydelige krav og forventninger, tør stå ved sikkerhed og stå på ny viden, gå fra bør til gør osv. Mod er mod til at stå fast på det, vi er enige om – kerneydelsen og værdi for borgerne – men samtidig til at være på kanten af dominerende tænkninger (ellers ville det ikke være modigt men konventionelt, påpeger Elmholdt og Elmholdt).

“MOD' KNYTTES I BOGEN TIL DE HYPOTESEAF-PRØVENDE HANDLINGER, HVERDAGSAGTIGE EKSPERIMENTER, TIL AT STÅ VED USIKKERHED, FEJL OG RISICI – MEN OGSÅ TIL EN LEDELSE, DER STILLER TYDELIGE KRAV OG FORVENTNINGER, TØR STÅ VED SIKKERHED OG STÅ PÅ NY VIDEN, GÅ FRA BØR TIL GØR OSV. MOD ER MOD TIL AT STÅ FAST PÅ DET, VI ER ENIGE OM – KERNEYDELSEN OG VÆRDI FOR BORGERNE – MEN SAMTIDIG TIL AT VÆRE PÅ KANTEN AF DOMINERENDE TÆNKNINGER.”



Dorte Staunæs kalder i forordet 'den modige leder' en trickster-figur der både spiller 'ledelse' og 'mod' et puds – og det er netop i dette 'puds', at læseren bliver kaldt op og aktiveret: Læseren får sit eget hovedbrud – og det er faktisk det fine ved bogen. Derfor nu til nogen af de af de hovedbrud, jeg fik ud af bogen.

HOVEDBRUD: DEN RETROSPEKTIVE BIAS OG DEN LARMENDE SLAGSIDE I 'MOD'

Når jeg skriver at *hovedbruddet* er det fine ved bogen, mener jeg at der mellem kapitlernes forskellige veje ind i mod og ledelse – netop fordi de konvergerer, men også kommenterer, komplementerer og indimellem modsiger hinanden – opstår et rum for aktivering af læserens egne erfaringer. Under læsningen kom jeg til at tænke meget over mod i min egen praksis både i egne formelle og uformelle

ledelsesopgaver og i den ledelse jeg har været 'udsat for' gennem mit arbejdsliv. Det førte mig til følgende observation: jo længere væk en situation lå i tid des lettere havde jeg ved at relatere den til mod. Jo tættere på nutid, des mere mudret – både mine egne og andres handlinger. Det fik mig til at overveje modets retrospektive slagside. På trods af, at jeg er med på flere af kapitlernes (herunder Waltons/ Lerborgs) pointe om at 'mod' nødvendigvis er noget man *vælger* aktivt (det skal være muligt at vælge anderledes for, at vi kan tale om 'mod'), kom jeg alligevel til at tænke over om modets farve står klarest og reneest frem i en retrospektiv belysning?

Med andre ord: Set inde fra situationen, hvor alt er vage begyndelser, der endnu ikke har noget klart grundlag for at blive evalueret, og hvor kontekstforståelsen er begrænset, udsynet er skærmet – hvad er så modigt? Det er ikke altid så enkelt. Og det er nogen gange netop de efterfølgende begivenheder, der bringer ordet 'mod' ind i evalueringen af egne og andres handlinger – dvs. afgør om man efterfølgende tænker 'det var godt, jeg havde is i maven og ikke bare fulgte et pres for at ændre dette og hint' (= var modig) eller 'det burde jeg have udfordret og ændret, der var jo flere signaler' (manglede jeg mod til at adressere det og tage bøvet?). En ting, som ikke berøres så meget i antologien er, at den anden side af modet som ledelsespræmis netop er skylden eller endda skammen – var det modigt eller var det snarere uigennemtænkt? Kunne man have forudset, at det ikke ville lykkes? Skellet er ikke altid så klart inde fra praksis. Men bliver det nogle gange over tid.



“DET FØRER FREM TIL EN POINTE, SOM BERØRES I FLERE AF KAPITLERNE: NEMLIG AT MOD ALTID MÅ HENVISE TIL NOGET ANDET END SIG SELV: HANDLINGER SOM UDFØRES ALENE FOR AT VIRKE ELLER OPFATTE SIG SELV SOM MODIGE ER NETOP IKKE MODIGE – MOD HÆNGER NØDVENDIGVIS SAMMEN MED IKKE-EGENNYTTIGE FORMÅL. MOD UDØVES MED RISIKO FOR EGET IMAGE – NETOP IKKE PRIMÆRT FOR AT PLEJE DETTE.”

Det fører frem til en pointe, som berøres i flere af kapitlerne: Nemlig at mod altid må henvise til noget andet end sig selv: Handlinger som udføres alene for at *virke* eller *opfatte* sig selv som modige er netop ikke modige – mod hænger nødvendigvis sammen med ikke-egennyttige formål. Mod udøves med risiko for eget image – netop ikke primært for at pleje dette. Det fik mig til at tænke på, om der også er en anden mulig slagside når vi betoner 'mod' i en organisatorisk hverdag. Får ordet, hvis vi ikke tøver lidt, nemt en slagside i retning af det larmende og det synlige? Bliver dét vi kan genkende som 'mod' nemt til dén person, der tager ordet til mødet og i veltalende vendinger problematiserer hele det grundlag mødet hviler på? En sådan adfærd er egnet til at kaste lys på individet som modigt – men effekterne af det i forhold til det uegennyttige formål, herunder hvordan det efterlader teamet og det videre arbejde med (og ledelse af) væsentlige opgaver, er ofte mere mudrede. Med andre ord: Er der en risiko for at vi overser det mere 'stille mod' – som ofte ikke kaldes mod? Da jeg skrev de

første udkast til min ph.d.-afhandling kom jeg halvvejs uforvarende til at bryde med en mere konventionel opbygning og analyse i en sådan afhandling (hvilket netop ikke nødvendigvis var modigt, fordi det ukonventionelle også delvist kom fra, at jeg ikke vidste meget om hvordan en afhandling så ud). Det havde været lettere og mindre risikabelt for min vejleder at få mig tilbage på sporet – men han trak den lidt, ventede med at lægge en traditionel skabelon ned over det. Alt imens jeg indimellem nærmede mig tynd is, forholdt han sig i ro, afventende, parat – ikke til at løbe væk, men træde til. Pointen er: Frem for det kritiserende og problematiserende, eller det vejvisende og det visionære (der netop begge dele sætter den modige i spotlyset), er der så i ledelses- og organisationspraksis også et 'stille mod', der handler om at blive stående ved siden af, at tøve, afvente, ikke straks at lægge egne mentale skabeloner ned over den anden og den andens andethed, men være tilstede og parat, til hjælp, til besvær, til at lade sig bevæge uden at stikke af – alt sammen noget der ikke sætter spotlys på den modige, men på den han eller hun står ved siden af, på dennes modige begyndelser.

“POINTEN ER: FREM FOR DET KRITISERENDE OG PROBLEMATISERENDE, ELLER DET VEJVISENDE OG DET VISIONÆRE (DER NETOP BEGGE DELE SÆTTER DEN MODIGE I SPOTLYSET), ER DER SÅ I LEDELSES- OG ORGANISATIONS PRAKSIS OGSÅ ET 'STILLE MOD', DER HANDLER OM AT BLIVE STÅENDE VED SIDEN AF, AT TØVE, AFVENTE, IKKE STRAKS AT LÆGGE EGNE MENTALE SKABELONER NED OVER DEN ANDEN OG DEN ANDENS ANDETHED, MEN VÆRE TILSTEDE OG PARAT, TIL HJÆLP, TIL BESVÆR, TIL AT LADE SIG BEVÆGE UDEN AT STIKKE AF – ALT SAMMEN NOGET DER IKKE SÆTTER SPOTLYS PÅ DEN MODIGE, MEN PÅ DEN HAN ELLER HUN STÅR VED SIDEN AF, PÅ DENNES MODIGE BEGYNDELSESR.”



LÆS, TÆNK OG TAL SAMMEN

Den modige leder er en aktuel og anbefalelsesværdig bog – både for ledere og medarbejdere. Den er generelt velskrevet og (bl.a. deraf slutter jeg til) velredigeret. Jeg ved ikke om jeg vil anbefale at sluge alle 13 kapitler lige efter hinanden som jeg gjorde. Det interessante opstår ikke fordi man bliver ledt gennem et sammenhængende ræsonnement – det opstår når bogens sprækker og spændinger skaber plads til at aktivere læserens egne tanker og erfaringer, og lader et ord som vi ofte bruger i flæng vokse, strække og sprække. Den er velegnet til at læse sammen i en ledergruppe eller team – måske til at udvælge et par kapitler og bruge som udgangspunkt for samtale. I bogens ånd ville en sådan dialog ikke handle om at ophøje nogen til at være modige og andre til at være ikke-modige – men til at tage sine egne og hinandens erfaringer alvorligt og bruge bogens tænksomme forfattere til at spille dem op ad.