



⌚ 4 min. 👁️ 📌 20-12-2013

# Lederens udfordringer i 2014

Du skal i juleferien forberede dig på disciplinen om at vise tillid, være nærværende på afstand, involvering og løbende reflektere over egen lederudvikling. I artiklen peger professor Henrik Holt Larsen på seks aktuelle ledelsesudfordringer for 2014.

## Skribentinfo



[Henrik Holt Larsen](#)

Professor, dr.merc., cand.polit. og  
psych.  
CBS

**L**edelse er dilemmaernes holdeplads. Hvor der er modstridende interesser, knappe ressourcer, ulmende konflikter og vanskelige dilemmaer, er der altid behov for god ledelse. Det vil ikke ændre sig i det nye år. Men det vil vilkårene for at udøve god ledelse.

Her giver jeg mit bud på, hvilke ledelsesmæssige udfordringer det nye år vil bringe.

### 1. Følg dine medarbejdere og de vil følge dig

"Dér går mit folk. Jeg er deres leder, så jeg må hellere følge dem." Sådan lyder et citat fra Ghandi, som fint beskriver synet på ledelse, som en dynamisk interaktion mellem lederen og medarbejderen og ikke som en ensidig påvirkning fra leder til medarbejder. Et ledelsessyn, som i endnu højere grad vil vinde indpas i det nye år.

Ledelse er en interaktion og påvirkningsproces mellem mennesker, der udøver og udsættes for ledelse, uanset om de bærer en ledelseskasket eller ej. Ledere har et forspring med hensyn til at udøve og bidrage til ledelse, men har ikke monopol på det. Der kan være masser af ledelse i en gruppe, som ikke har en formelt udpeget leder, og selv om en sådan findes, er det ikke sikkert, at det er denne person, der de facto udøver ledelse.

Her er din udfordring at bruge denne dynamik i det daglige. For det kan give bonus, når dine medarbejdere sætter deres fingeraftryk på ledelsesprocesserne.

Se videoen, som definerer ledelse på tre minutter [her](#).

## **2. Gå i samme retning uden at gå i takt**

Moderne ledelse er kendetegnet ved polarisering. På den ene side formuleres stadig tydeligere og alvorligt mente visioner, værdier og strategier, som enhver leder forventes at kende, efterleve og ikke mindst fungere som ambassadør for i forhold til medarbejderne. På den anden side gives den enkelte medarbejder stadig større spillerum og kompetence til selv at beslutte, hvordan arbejdsopgaverne skal udføres, så længe det ikke er på kollisionskurs med de organisatoriske kronjuveler, såsom visioner, værdier mv.

Udfordringen er at sikre, at du og dine medarbejdere går i samme retning men, at du samtidig får udnyttet den enkeltes potentiale til at finde den optimale konkrete problemløsning i dagligdagen.

Læs, hvordan du leder den selvledende medarbejder [her](#).

## **3. Skab virtuel nærvær på afstand**

Distanceledelse er en udfordring for mange ledere, som kun bliver mere relevant i takt med den stigende decentralisering af offentlige organisationer. Nærvær og øjenkontakt i dagligdagen erstattes i højere grad af virtuel kommunikation, hjemmearbejdspladser og fleksibel arbejdstid. Det betyder, at lederen ikke længere kan skue ud over et lokale, hvor medarbejderne sidder – og udøve tæt-på-ledelse. Behovet for kompetent distanceledelse er stigende og lederens udfordring er at skabe nærvær og gennemslagskraft på afstand.

Medarbejderne kredser i højere grad som satellitter omkring organisationens fysiske center og kan ledes via overordnet, værdibaseret, etisk forankret ledelse. Der er hverken tid til eller fysisk mulighed for at spørge til råds, hver gang der opstår et problem. Derfor handler medarbejderne ud fra den prægning, som de har modtaget gennem socialisering til værdisæt, etik, normer og andre guidelines.

Udfordringen ligger i at lede nærværende på afstand og at få ens ledestjerner til at blive hængende. Det kan være svært at få sine medarbejdere til at arbejde efter organisationens overordnede strategier og værdier, hvis lederen ikke i dagligdagen er der til at minde dem om det.

Få råd om, hvordan du leder nærværende på afstand [her](#) og i publikationen Nærværende ledelse på afstand [her](#).

## **4. Inddrag de brugere, som man har svært ved at tro er klogere end én selv**

Begrebet brugerinddragelse beskriver den nye "samhandelsrelation" og gensidige afhængighed mellem en organisation og omgivelserne, som med tiden vil blive endnu mere relevant.

Konkret betyder det, at organisationen i sin problemanalyse og -løsning bevidst inddrager brugere og andre interessenter uden for organisationen – og måske endda får arbejdsopgaver, der traditionelt varetages internt, flyttet ud til en (ofte diffus) personkreds eksternt.

Aktivering af frivillige er ét eksempel, og analyse af brugerbehov vha. brugerne selv er et andet eksempel. Et tredje eksempel er det ændrede mindset inden for ældrepleje, hvor traditionel pleje, hjælp og service i stigende grad erstattes af rehabilitering, der principielt ruster borgeren til selv at varetage flere og flere funktioner knyttet til egen person.

Konkret betyder det, at ledere, der traditionelt har opfattet deres arbejdsfelt som værende rent internt, i stigende grad får rollen som forbindelsesofficer og katalysator for medskabelsesprocesser.

Læs mere om ledelse af frivillige [her](#) og find publikationen Ledelse af frivillige [her](#).

## **5. Du skal lede personer, ikke funktioner**

Kravet om, at du som leder skal mestre og have lyst til at lede menneskelige ressourcer vil blive endnu mere relevant i fremtiden.

Den stigende erkendelse af, at de menneskelige ressourcer er nøglen til organisatorisk målopfyldelse stiller krav til lederen om god personaleledelse. De ansatte tager kompetence og konkurrenceevne med sig, hvis de forlader organisationen, og arbejdspladsens omdømme er afgørende for, om den kan tiltrække og fastholde de bedste hoveder. Det lægger alt sammen et massivt pres på lederrollen.

Dine medarbejdere finder sig ikke i dårlig eller uninspirerende ledelse og kan stemme med fødderne ved at søge væk. Dette – kombineret med vidensorganisationers stigende afhængighed af specialister – gør arbejdsgiveren sårbar.

Derfor skal du udøve kompetent og attraktiv ledelse og løbende reflektere over din egen lederrolle.

Læs mere om personaleledelse [her](#).

## **6. Undgå succesens fælde: Hold leret blødt**

Du overholder budgettet, brugerne brokker sig ikke. Du gør det godt. Desværre viser historien, at jo bedre en organisation klarer sig, jo mere risikerer den at sejre sig ihjel.

Succesens fælde er betegnelsen for den inert, der kan opstå, når man konstant overbevises om, at man er på rette kurs, og at det gælder om at fortsætte ad samme spor ind i fremtiden. Udfordringen ved denne organisatoriske selvbevidsthed er, at man lukker af for kritik og tvivl, tager ikke varsler alvorligt, stiller ikke spørgsmål og erkender ikke, når udskiftning i organisationen, såsom strategi, værdier, kultur mv., er nødvendig.

Leret skal derfor holdes blødt. Du skal løbende reflektere over udviklingsbehov, farer og trusler for organisationen, og der skal opbygges lyst og evne til at lave scenarier, baseret på realistiske forestillingsbilleder om, hvad organisationen kan risikere at blive udsat for i morgen. Organisatorisk ydmyghed, kombineret med evnen til at holde hovedet koldt og modvirke tilløb til, at organisationen i begejstringsrus tror, at den kan gå på vandet, sikrer dens evne til at modstå fremtidig modstand.

Læs hvordan du kan lære af succeser [her](#).

## Læs mere:

[Fem udfordringer for ledere i første række](#)

[12 nøgler fra Kierkegaard til din ledelse](#)

[5 barrierer for din gennemslagskraft](#)