



🕒 4 min. 👁️ 📌 20-04-2011

# På forkant med fremtidens lederskab

Ledelse handler både om altid at have en dør åben og være villig til at lytte, men også at kunne sige ”Nej, stop, slut, dumpet, om og ud”. Sådan lyder det fra Alfred Josefsen, manden bag Irmas succes, i en ny personlig bog. Læs om 6 af de roller, han ser som en forudsætning for at kunne mestre ledelse i fremtiden.

## Skribentinfo



[Viki Kofoed](#)

Lederweb

**F**or at blive en succesfuld leder skal man kende de mange forskellige perspektiver, der er på ledelse. Men det kræver også, at man som leder gør sig klart, hvad det er for nogle roller, der er knyttet til de forskellige perspektiver, og som fremover bliver vigtige. De 6 vigtigste roller er, ifølge Alfred Josefsen:

### 1. Følgeskaber

Hvis man i fremtiden skal lykkes som leder, gør man det ikke ved at skabe sig en rolle som magthaver. Det er langt vigtigere, at man kan skabe sit følge af medarbejdere, der tilslutter sig af egen fri vilje.

At skabe sit følge er en opgave, du kvalificerer dig til hos dine medarbejdere. Det er deres lyst og vilje til at ville følge, der bliver afgørende og udslagsgivende. At få dem til at følge dig, kan på mange måder betragtes som en salgsopgave. Du skal ”sælge” dig selv ved at kvalificere dig selv som et menneske, medarbejderne synes godt om og betragter som udfordrende og berigende at arbejde sammen med. Man kan tale om, at lederens rolle handler om at overflødiggøre magten og holde den væk fra direktionsgangene.

### 2. Menneske

At reflektere over sin egen ledelse bliver desværre ofte nedprioriteret på grund af travlhed. Men da refleksioner, ifølge Alfred Josefsen, er livsvigtige, må man som leder kæmpe for at skabe sig tid og ro til at reflektere over ledelsesforholdene og ikke kun tænke over forretningsforholdene. Forretningsforholdene handler om, hvad man skal gøre, og ledelsesforholdene om, hvordan man skal gøre det.

En leder bør være bevidst om, at man nemlig både har en personlig og en faglig rolle at spille over for medarbejderne. Ledelse er den personlige relation mellem lederen og medarbejderen, og derfor vil betydningen af den personlige rolle stige voldsomt fremover. Det betyder, at den åbne og mere sårbare side af lederens rolle vil blive tydeligere og tydeligere. Og at lederens personlige egenskaber ligeledes bliver vigtigere og vigtigere.

### **3. Passionsskaber**

Hvis du ikke selv er passioneret for dit arbejde, din organisation eller din opgave, hvorfor skulle andre så være det? Lederen skal kunne formidle passion, drømme, idéer samt vise en klar retning. Finde og iscenesætte sejrene og levere gode rammer, så medarbejderne får mulighed for at få udfordringer og udvikling. Det kræver, ifølge Alfred Josefsen, at lederen er troværdig, i øjenhøjde og i det hele taget autentisk som menneske.

I denne rolle ligger også en opgave i at få organisationens værdier til at stå selvlýsende og klare for alle. Det er lederens rolle at udstikke kursen, stille skarpt på værdierne og ikke mindst insistere på at holde fokus netop dér.

### **4. Kommunikator**

Organisationsteoretikeren Henry Mintzberg argumenterer for, at en leder har tre roller og funktioner: lederen skal træffe beslutninger, sprede information og være social. Disse roller kan, ifølge Alfred Josefsen, med fordel revurderes. Lederens rolle bør i stedet primært være: 1) at kommunikere, 2) at være social – og i langt mindre grad 3) at træffe beslutninger. Det vigtigste instrument og nøgleord for lederen er således kommunikation.

### **5. Coach**

Uddelegerer man beslutningskompetence og ansvar, er der ifølge Alfred Josefsen, en vigtig huskeregel: Decentralisering bør altid ledsages af en åben dør. Hvis man som leder eller chef beslutter sig for at uddelegere et område, bør man gøre det som en glidende overgang, og ligeledes er det vigtigt, at du står til rådighed for de medarbejdere, du uddelegerer til.

Det er med andre ord vigtigt, at du er til stede og er en ressource eller platform, hvor medarbejderne kan søge hjælp. Når ansvaret uddelegeres er det ligeledes vigtigt, at man stadig bevarer den sikkerhedsmæssige funktion på egne hænder. Medarbejderne skal føle, at de har fået lov til at gøre en forskel og fået ansvaret for at træffe beslutninger, men de må aldrig være i tvivl om, at døren til dit kontor står åben, hvis de skulle få brug for det.

Ifølge Alfred Josefsen er din blotte tilstedeværelse også vigtig. Det er ikke sikkert, at du bliver spurgt til råds, eller overhovedet kan løse problemet, hvis du bliver. Det afgørende er dog, at du viser, at du er villig til at lytte. Ifølge Alfred Josefsen er lederens fremtidige rolle nemlig primært som coach, facilitator og sparringspartner.

## 6. Beslutningstager

Moderne ledelse, selvledelse, blød ledelse og inkluderende ledelse. Kært barn har mange navne, og de fleste vil nok synes, at de første fem roller, der er nævnt, hører under denne paraply.

Alfred Josefsen mener dog, at det er misvisende at tale om blød og hård ledelse. For selv om han er tilhænger af en inkluderende ledelsesform, hvor flest mulige beslutninger lægges ud til medarbejderne, må det ikke misforstås til, at han er tilhænger af laissez faire-ledelse eller uansvarlig delegering. Så som den første rolle, der beskrives i bogen, er faktisk rollen som beslutningstager. Herved slår han fast, at der stadig er hårdt brug for, at du som leder kan træffe kontante beslutninger, der ikke nødvendigvis er forankret i eller drøftet med andre.

Disse beslutninger er selvsagt heller ikke så ofte dem, der modtages med hyldestsang og klapsalver. Og når (ikke hvis) du, som leder, har været nødt til at træffe en beslutning henover hovedet på andre, er det derfor vigtigt, at du bagefter kommunikerer klart og tydeligt ud, hvad der foregik og hvorfor. Hvad var situationen, baggrunden og omstændighederne? Og hvordan skal beslutningen ses i sammenhæng med organisationens overordnede og langsigtede mål. Hvis man til daglig er delegerende leder og har brugt sin formelle organisatoriske magt, er det ligeledes vigtigt at være tydelig om årsagen til det. Alternativt opstår nemt forvirring eller usikkerhed.

Som han selv skriver det: "Jeg er stor fortaler for, at ledelse skal være tydelig, markant, konsekvent og have kant. Og jeg mener sagtens, at inkluderende ledelse, som bygger på alle de nye lederroller, jeg netop har skitseret overfor, kan have masser af kant. Ledelse handler nemlig også om at sige "Nej, stop, slut, dumpet, og ud" – og den form for ledelse skal man også kunne udøve, selvom man tilslutter sig flade organisationer, hvor mange beslutninger er uddelegeret til de relevante medarbejdere".

Artiklen er baseret på bogen 'Min passion for ledelse' af Alfred Josefsen, der netop er udkommet d. 25. marts 2011 på Gyldendal.

Læs mere om [bogen](#) her

**Læs mere**

[Opgør med den perfekte leder](#)

[10 træk hos den succesfulde leder](#)

[6 råd til at komme fra god til fremragende](#)

