



GENTAGELSER, FLERTYDIGHED OG FORANDRING

LEDERUDVIKLING OG EFFEKT?

Samfunds
litteratur

Jan Molin og Lise Balslev (red.)
1. udgave 2021
© Forfatterne og Samfundslitteratur 2021

Forlagsredaktør: Birgit Vrå
Manuskriptredaktør: Kevin Ploug Knudsen
Tekstforfatter: Susanne Sayers
Omslag: Advice A/S
Forsideillustration: Per Kirkeby: Uden titel. 1982. Olie på lærred. 115 x 90 cm. © Per Kirkeby Estate
Sats og figurer: Ane Svendsen, SL grafik (slgrafik.dk)

ISBN: 978-87-593-3898-8 (trykt bog)
ISBN: 978-87-593-3971-8 (e-bog)

INDHOLD

FORORD

- 1. FRA MÅLBART TIL MÆRKBART. EN NY FORSTÅELSE AF LEDERSKABET OG EFFEKTEN AF LEDELSE**
v. Jan Molin
- 2. FRA GÆLD TIL GLÆDE**
v. Michael Møller og Peter Karnøe
- 3. KENDSGERNINGER OG ANLIGGENDER**
v. Sanne Kofod Olsen og Jan Mouritsen
- 4. VORES TEATER I VORES BY**
v. Hans Christian Gimbel og Majken Schultz
- 5. FRA MOD TIL MODENHED**
v. Jakob Frølund og Allan Holmgren
- 6. MØNSTRE OG MENNESKESYN**
v. Karin Lyngby Christensen, Katrine Hornum-Stenz og Jan Molin
- 7. AT LEDE ER AT OFRE SIG**
v. Ole Steen Rasmussen og Ole Fogh Kirkeby
- 8. NÅR STØVET HVIRVLES OP**
v. Pernille Wendel Mehl og Jan Molin
- 9. UDVIKLING AF DET PERSONLIGE LEDERSKAB – ET STÅSTED**
v. Jan Molin og Lise Balslev

REFERENCER

BOGENS BIDRAGYDERE

SUMMARIES AF BOGENS CASES

KAP. 2. FRA GÆLD TIL GLÆDE

Michael Møller og Peter Karnøe

Med ganske få ord og en vinkling mod FN's 17 verdensmål for 2030 blev det kommunale inddrivelsesområde i Københavns Kommune ændret markant. En overflytning af inddrivelsen til Kultur- og Fritidsforvaltningen og en oprigtig interesse fra forvaltningens øverste ledelse blev en anledning til at ændre tankegangen omkring formålet og dermed hele kulturen i enheden for Betaling & Kontrol. Inddrivelse blev til "Lad os hjælpe med din privatøkonomi", og medarbejderne blev gladere. Men det tog kun kort tid at rive kulturen ned igen, da inddrivelsesområdet efter et kommunalvalg blev lagt tilbage under Økonomiforvaltningen og en chef med et markant anderledes syn på inddrivelsesopgaver og ledelse.

KAP. 3. KENDSGERNINGER OG ANLIGGENDER

Sanne Kofod Olsen og Jan Mouritsen

Hvordan vogter man katte og får dem til at gå i flok? Det er nærmest den opgave, Sanne Kofod Olsen har som dekan på det kunstneriske fakultet under Göteborgs Universitet i Sverige. Fakultetet har befundet sig i en tilstand af konstant forandring siden 1977, og det er ikke slut endnu. I 2026 skal de kunstneriske institutter være flyttet i en ny, fælles bygning, men giver det mening? Og er modstanden mod forandring altid bare brok, eller skyldes den nogle gange, at ledelsen ikke har alle taget højde for alle kendsgerninger?

KAP. 4. VORES TEATER I VORES BY

Hans Christian Gimbel og Majken Schultz

Et traditionsrigt og regionalt solidt grundfæstet teater med ambitioner, men sivende billetsalg. En organisation med et stort antal ufaglærte, løst tilknyttede medarbejdere, kontraktansatte kunstnere og en visionær, idealistisk direktør, som vil noget med teatret, men er mindre interesseret i den praktiske ledelse. Læg dertil dybt indgroede vaner, store mængder tavs viden, vidt forskellige kulturer og silodannelser, skepsis mellem ledelse og medarbejdere og mellem de enkelte medarbejdergrupper, som alligevel vælger at se sig selv som en stor familie, som udefrakommende ikke skal blande sig i. I den hvirvelstorm af frustrationer, faglig stolthed og følelser skal Hans Christian Gimbel som administrations- og økonomichef for Aalborg Teater manøvrere og prøve at forhandle et ledelsesrum, der gør det muligt at sikre teatret succes og fremgang.

KAP. 5. FRA MOD TIL MODENHED

Jakob Frølund og Allan Holmgren

I en lufthavns security er sikkerhed omdrejningspunktet. Men da Jakob Frølund tiltrådte som områdeleder i Københavns Lufthavne A/S, var hans oplevelse, at arbejdspladsens kultur var så præget af frygt, at det var vigtigere for medarbejderne at undgå straf end at fortælle om mulige sikkerhedsbrist forårsaget af deres fejl. Hvordan ændrer man sådan en kultur? Jakob Frølund har brugt sin erfaring som officer i forsvaret og udsendt til Afghanistan, hvor det bringer alles liv i fare, hvis man som leder bluffer, og hvor man derfor er nødt til at stå ved sin egen frygt og sårbarhed. Men kan man det og stadig blive set som en troværdig leder? Og hvordan kan ens egen fortælling inspirere andre? Krig er ledelse skåret ind til benet. Du er intet som leder, hvis de andre ikke er der for dig.

KAP. 6. MØNSTRE OG MENNESKESYN

Karin Lyngby Christensen, Katrine Hornum-Stenz og Jan Molin

Umiddelbart kunne udgangspunktet ikke være mere forskelligt: en cheffjordemoder på Nordsjællands Hospital og en afdelingsdirektør i Jyske Bank. Alligevel skulle de i en arbejdsuge bytte job med hinanden – i det omfang, det kunne lade sig gøre. Begge var spændte, men det viste sig, at der på nogle punkter ikke var så langt fra penge til børn, som det umiddelbart forekom. Begge lærte noget værdifuldt om at kunne se på sig selv, sin ledelse og organisation på en ny måde.

KAP. 7. AT LEDE ER AT OFRE SIG

Ole Steen Rasmussen og Ole Fogh Kirkeby

Hvad er det for en ledelsesfilosofi og et menneskesyn, der ligger bag tanken om, at man som leder skal befale i systemer og regimenter i stedet for at stille sig til rådighed for de mennesker og det fællesskab, man er i spidsen for? Hvad gør det ved vores samfund? Ole Steen Rasmussen, partner i Langer & Rasmussen, samtaler med professor emeritus Ole Fogh Kirkeby fra CBS om demokrati, dannelse, filosofi og det ansvar og den alvor, der er i ledelse, og som mange tøver med at tage på sig.

KAP. 8. NÅR STØVET HVIRVLES OP

Pernille Wendel Mehl og Jan Molin

Hvordan undgår man som leder, at man bare kommer ind i den romerske hippodrom, kører en masse omgange og hvirvler tonsvis af støv op, blot for at opdage, at intet er forandret, når støvet lægger sig? Pernille Wendel Mehl var en hvirvelvind af forandring, da hun trådte til som administrerende direktør for Danske Lotteri Spil A/S. Der har været masser af støv i luften, men da det begyndte at falde til ro igen, dukkede synlige forandringer op. Undervejs blev det tydeligt, at det handlede om menneskesyn og at slippe styringen. Og hvirvle mere støv op.