Aalborg Universitet

Ledelse i krise

Nørreklit, Lennart

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Nørreklit, L. (2007). *Ledelse i krise*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: April 24, 2024

Ledelse i krise

Lennart Nørreklit

Center for Ledelsesfilosofi
Filosofi og Ledelse nr. 18, 2007
ISBN 9788791943553

Som følge af lederadfærdsmodellen kan man se et specielt lederproblem, som følger af den almene lederkarateristik, at lederen sætter sig selv i spil. Dette lederproblem drejer sig ikke om, at lederen har vanskeligt ved at skabe succes. Det handler tværtimod om, at lederen kan skabe en uønsket succes.

Lederen sætter sig selv i spil. Ledere har meget forskellige højtudviklede evner og færdigheder, som de sætter i spil. Disse lederevner karakteriserer lederen og lederen fungerer som leder ved at sætte disse karakteristika i spil på en konsistent måde, således at der er en handlekraft og kurs, som medarbejderne kan slutte op omkring og tilpasse sig. - En virksomhed kan udvikles og forandres på mange måder. Lederen må vælge en bestemt måde at gøre det på og så satse på det. Det valg træffer han ud fra hvem han er, hvilke specielle erfaringer han har, hvilke færdigheder han besidder og hvilke strategier, han mestrer. Han kan ikke bare lede på en anden måde. Dertil at ledelsesaktiviteten alt for avanceret.

Lederen positionerer i sig derfor i sin karriereudvikling naturligt sådan, at det er fordelagtigt for virksomheden, at han med sin specielle profil sætter sig selv i spil.

Lederkrise opstår, hvor lederen modarbejdes i at fungere som leder, altså hvor han hindres i at sætte sig selv i spil. Det sker, hvor indflydelsesrige grupper eller personer - f.eks. ejer eller bestyrelsesformand - ikke accepterer den retning, som lederen sætter, fordi det er den, han er gearet til og har erfaring med, at det er noget, han behersker. De ønsker måske noget andet og modarbejder ham derfor.

Sådanne modsætningsforhold kan udvikle sig gradvist, og kan f.eks. være en følge af en ansættelsesproces, der ikke tydeliggjorde de gensidige betingelser og forventninger tilstrækkeligt. Eller de kan pludseligt opstå på grund af ændrede omstændigheder.

Problemet er, at det er lederens evne til at fungere som leder, der i sådanne tilfælde bliver angrebet og modarbejdet. Han forhindres i at sætte sig selv i spil. Ingen leder kan leve med en sådan situation, fordi den hele tiden medfører, at hans bestræbelser på at give sit bedste modarbejdes af andre dominerende aktører, som i stedet burde støtte lederen. Lederens egen integritet anfægtes. Der opstår skjulte spil omkring ham. Han føler, at han bevæger sig på tynd is - og det gør han på trods af, og altså netop fordi han har succes med at lede virksomheden i den retning, han finder rigtig.

Da lederen først og fremmest må sørge for, at han kan fungere som leder, er det afgørende, at han forholder sig til et sådant problem, så snart det antydningsvist viser sig. Signalerne omkring ham er i en sådan situation ofte er dobbeltbundne. Problemerne viser sig for ham i en utilpashed, han føler ved arbejdssituationen. Han har brug for at lytte til denne utilpashedsfølelse og han har brug for et uafhængigt netværk - venner, personlig coach - hvori han kan at reflektere situationen.

Baggrunden for udviklingen af krisesituationer er skjulte bindinger. Lederens primære redskab for at sikre sig er derfor at cementere sin uafhængighed og ikke lade sig lokke til at glide ud af jeg-jeg kommunikationen gennem implicitte appeller eller lignende.