

Kontrol og kontroltab

Månedens lederrefleksion, november 2022

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk



Som leder er det udfordrende at blive konfronteret med dette udsagn, som jeg ikke kunne lade være at forevige, netop fordi det udfordrede mig. For handler ledelse ikke netop om kontrol? Og er det værste ledelsesscenarium ikke netop en arbejdsplads, hvor der ikke er kontrol med noget som helst?

Eller er det modsat en forblindelse at tro, at man som leder faktisk har kontrol med tingene? Er virkeligheden ikke snarere, at vi ikke har kontrol over særligt meget og gang på gang bliver overraskede over, hvordan det faktisk forholder sig på arbejdspladsen. Eller må forholde os til pludselige og uforudsete hændelser, som coronaen, krigen i Ukraine, inflationen, eller hvad det næste nu bliver.

Udsagnet pirrer nok også ved frygten for det absolutte kontroltab. Hvad skal jeg stille op, hvis jeg totalt mister kontrollen med tingene? Som patienten, der skal opereres for kræft og intet kan stille op, men bare må overgive sig til andres professionelle indgriben i håbet om, at det nok skal gå godt, og med frygten for, at det værste kommer til at ske.

Men måske er det helt forfejlet at gøre kontrol til så vigtigt et parameter. Måske handler ledelse ikke så meget om kontrol, og måske er det helt i orden at acceptere, at der ikke er kontrol med særlig meget. Så kan vi måske slappe lidt mere af uden at gå i spåner.

I virkeligheden handler ledelse langt mere om at kunne skabe overblik, gode rammer og gennemsigtighed, end det handler om kontrol. *Overblik*, fordi det er vigtigt for både ledelsen og medarbejderne at kunne se og forstå, hvordan virkeligheden ser ud. Også når der sker noget uforudset. Også når vi mister kontrollen. Også når vi ikke ved, hvad vi skal gøre. *Gode rammer*, fordi vi alle har brug for at fungere inden for ordnede forhold. Rammer, som måske nok er en forsimpning af virkeligheden, men som ikke desto mindre er nødvendig, for at vi kan

fungere med hinanden. Og *gennemsigtighed*, fordi både ledere og medarbejdere skal kunne se, forstå og gennemskue, hvad tingene handler om. Hvorfor vi beslutter som vi gør, og hvorfor der er ting, vi ikke gør, som vi kunne have gjort.

Kontrol er noget andet. Kontrol handler om at styre på en sådan måde, at jeg får tingene gjort på min måde, fordi jeg mener at vide, hvad der er det rigtigste at gøre. Kontrol handler om at vide præcist, hvad der sker overalt, og at kunne bestemme, hvad der skal ske, og hvordan det skal ske. Og kontrol handler om at have redskaber til at overvåge og gribe ind, når tingene ikke sker, som det er bestemt. I sidste ende handler fuld kontrol om at beherske alt, selv de faktorer, vi ikke har indflydelse på.

Der er noget totalitært over at tænke kontrol ind i ledelse. Og det er klart at kontroltab i en sådan kontekst er katastrofalt. Det kan på ingen måde være forbundet med at slappe af, men er snarere et frygtscenarium, der får det til at risle koldt ned af ryggen.

Nu bruger vi jo nok begrebet kontrol på en lidt mere pragmatisk måde i dagligdagen. Og en del af ledelsesopgaven er da også at overvåge arbejdspladsens tilstand både opgavemæssigt og trivselsmæssigt og føre 'kontrol' med, at givne mål og milepæle nås. Men når det er sagt, vil jeg gerne gøre mig til talsmand for, at ledere godt kan slappe lidt mere af midt i det hele, netop fordi de hverken kan eller skal have kontrol med det hele.

Faktisk mener jeg, at evnen til at slappe af og bevare roen, når kontrollen er væk, midt i kaos, når alt koger, og vi ikke ved, hvad vi skal stille op – at netop denne evne i dag er helt afgørende for erfarne ledere at opbygge og opøve. Den kaldes også negativ formåen, fordi den handler om fraværet af handling, Det er evnen til at være tilstede, afvente og være nærværende, når vi ikke ved, hvad vi skal gøre. Der er evnen til at lytte opmærksomt til situationen og dem, der er i den, for om muligt at finde frem til det bedste svar og den bedste måde at imødekomme situationen på. Det er evnen til at slappe af og bruge sine ressourcer på at agere konstruktivt på det overraskende og uventede i mødet med nutidens og fremtidens muligheder.

Negativ formåen – i total modsætning til kontrol – er der ekstremt meget brug for, at ledere besidder og behersker i en tid med stadige forandringer, kaos og usikkerhed.

Så slap bare af – også når intet er under kontrol!

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex eller klikke på linket: <https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion>. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, kan du afmelde dig via link i mailen eller ved at give besked pr. mail til undertegnede, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!