

Puslerier i en corona-tid

Månedens lederrefleksion, februar 2021

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

Ledelse er som at lægge et puslespil – én brik af gangen og til sidst er man færdig!



4.000 brikker. Det er det største puslespil, jeg nogen sinde har lagt. Det tog mig da også en uge at tage tilløb til at lave det, og en måned at lægge det. Men nu ligger det dér, på spisebordet. Færdigt! Smukt! Helt! Et billede fra et naturskønt sted i Canada, som jeg har fået helt lyst til at besøge, nu da jeg har været nede i alle detaljer. Hver en bjergside er studeret, hver gran udforsket, og hver sten vendt og drejet. Det var ellers noget uoverskueligt, da jeg midt i januar hældte alle brikkerne ud på bordet og brugte en hel dag på at vende og sortere dem. Men nu næsten 5 uger – og mange koncentrerede aftentimer – senere har jeg glemt alt besværet og nyder bare tilfredsstillelsen ved arbejdet og synet af det færdige resultat.

Når man sidder så mange timer fordybet over et puslespil, kan man ikke lade være at tænke lidt over, hvad det egentlig er, man har gang i, og hvad man kan lære af det i et mere fagligt perspektiv. Jeg har i hvert fald gjort mig nogle refleksioner om processen fra at sidde med alle brikkerne i en syndig forvirring til at få det hele til at hænge sammen. Måske du kender fornemmelsen og kan nikke genkendende til processerne også i dit ledelsesmæssige arbejde.

Uoverskuelighed

Det uoverskuelige er nok det første, man må forholde sig til, når man laver så stort et puslespil. Så det første skridt er at få vendt alle brikkerne rigtigt og grovsortere dem i hovedfarver og kategorier: Blå (himlen), grøn (graner), brun (bjerge), gullig (siv) og grønblå (vand) – og så alle kantbrikkerne. Så er vi i gang – med en engageret og forventningsfuld stemning.

Du kan nok genkende følelsen fra, da du begyndte som leder eller gik ind i et nye lederjob. Det uoverskuelige, det pirrende, det farverige, som du må finde ind i, få overblik over og få grovsortere. Indblik i organisationen, samtaler med medarbejderne, besøg i teams, deltagelse i møder – alt sammen brikker, der begynder at give dig den første fornemmelse af, hvad du er landet i, og hvad 'puslespillet' handler om. Forskellen er, at de fleste puslespil har et ret præcist miniaturebillede af det billede, som man går i gang med, mens man som leder kun har sin egen indre forestilling om det billede, som man nu skal identificeres og sættes sammen i virkelighedens verden. Men du kunne hurtigt fornemme tonen, stemningen, måden man mødes og spiller sammen på, hvad der er transparent, og hvad der er tabu. De første forestillinger er ved at tegne sig.

Mønstre

Det er min erfaring, at man kommer godt i gang med et puslespil ved at udvælge sig særlige mønstre, farver eller former, som man let kan identificere, og så starte med at sætte dem sammen. Bjergkædens afgrænsning mod himlen, et vandområdes særlige kulør, en karakteristisk træstamme ol. Særlig hvis man laver puslespil uden at kende motivet – noget jeg varmt kan anbefale med et mindre antal brikker! – er det en god måde at få en fornemmelse af motivet og proportionerne i billedet på. Derudfra kan man fortsætte med nye mønstre og udbygge arbejdet.

Ledelse er også et stykke arbejde, hvor man ikke kan overskue det hele på én gang og fra starten. Man må tage fat i de mest oplagte og synlige mønstre og kulturfænomener – på godt og ondt. Forstærke det ønske, tydeliggøre det u hensigtsmæssige, lave processer for nye kompetencer og formgive nye kulturelle mønstre. Ting hænger sammen, og starter man ét sted, vil det få indvirkning på andre og skabe følgevirkninger i kulturen. På den måde får man taget godt fat i både del og helhed.

Hårdt arbejde

Visse perioder af et stort puslespil er ganske enkelt hårdt arbejde. Afprøvning af brikker, systematik, detaljefokus om og om igen. Man ser ikke helheden, synes det er træls og går til og fra arbejdet – kun drevet af ens egen forpligtelse til at gøre det færdigt. Sådan opleves mange perioder af ledelsesarbejdet også – og rigtig mange har oplevet det her under corona-tiden. Det er nedlukning, genåbning, restriktioner, retningslinjer, skemaer – drift, drift, drift. Helhed og udvikling er glemt, og der er meget træls arbejde. Man bliver ganske enkelt træt af arbejdet og sliddet.

Indimellem må man så øve sig i at zoome lidt ud, se det hele lidt ovenfra og opdage, at der faktisk er ved at vise sig et billede. Farver og former aftegner sig i puslespillet, og i virkelighedens verden oplever man, at medarbejderne vokser midt i udfordringerne, opgaverne laves og lykkes – om end på nye måder – og nye skills og arbejdsformer ser dagens lys og integreres i arbejdet. Det hele er faktisk ikke så surt endda.

Rammen

En vigtig milepæl er, når man får lagt hele rammen omkring puslespillet. Nu er det ligesom til at overskue, selv om meget mangler. Vi kan fornemme størrelse og form og se, hvor de enkelte elementer hører hjemme. Mange ledere, der er trådt ind i kaotiske og dysfunktionelle organisationer, oplever det som en vigtig overgang og en stor tilfredsstillelse, når rammerne er på plads og rollerne er kendte og accepterede. Det er som om det hele bliver mere overskueligt, presset letter, og man kan glæde sig over at ledere, koordinatore, konsulenter, vejledere og medarbejdere fungerer på en god og konstruktiv måde. Nu kan man begynde at slappe af og glæde sig.

Den sidste brik

Afslutningen af puslespillet er en leg. Man mangler bare nogle få områder med et overskueligt antal brikker. Nyder at få de sidste huller lukket og – sat den sidste brik. Tænk, det hele passede. Ikke én brik for meget og ikke én for lidt. Og hele familien har været sammen om det – selv Valte, vores lille nye hundehvalp fik sat sit tandaftryk i et par af brikkerne, der faldt på gulvet.

Jeg nyder, når jeg sidder sammen med ledere og kigger tilbage på et vel udført arbejde – måske efter adskillige års udfordringer. Det lykkedes. Vi nåede i mål. Billedet står klart. Vi var alle en del af det og har sat hvert vores aftryk. Og så er det tid til et nyt puslespil, en ny udfordring – og måske et nyt skridt i karrieren.

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 mailinglisten 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!

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk