



## RESUME

Seniorforsker Christa Breum Amhøj jagter fremtidens lederskab i den offentlige sektor. Den måde, man har tænkt ledelse på indtil nu, italesætter virkeligheden og ruller standardiserede løsninger

ud, og derved defineres løsningen på forhånd, mener hun. I stedet undersøger hun, hvad der sker, hvis man leder med intensitet og forsøger at gribe fremtiden på kreative måder. Christa Breum

Amhøj har bl.a. interviewet ledere, der er blevet inspireret af et kursus hos en performancekunstner. Her lærer de at aflæse stemningen, når de kommer ind i et rum. Og de arbejder med at skabe et særligt

glimt i øjet eller bevæge sig på en bestemt måde i bestræbelsen på at motivere deres medarbejdere.

# Den eksperimenterende leder

Christa Breum Amhøj forsker i, hvad der sker, hvis man leder med intensitet og forsøger at gribe fremtiden på kreative måder. Det er nødvendigt for at finde fremtidens lederskab i den offentlige sektor, mener hun.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Michael Daugaard

Din næste leder er hverken målende og kontrollerende eller en samtalepartner, som opfordrer dig til at lede dig selv. For i fremtiden vil New Public Management som modeller for selvledelse tabe terræn, mens moderne ledelse kommer til at handle om at skabe innovative kraftfelter gennem fokus på intensitet, kreativitet og eksperimenter.

Det siger seniorforsker Christa Breum Amhøj. Hun er projektleder i forskningsprojektet SLIP (Strategic Leadership in the Public Sector) på Center for virksomhedsudvikling og ledelse på Copenhagen Business School.

*Du har tidligere skrevet en kritisk ph.d.-afhandling om selvledelse. Hvorfor har du nu kastet dig ud i frontlinjeforskningen om fremtidens ledelsesformer?*

"Det motiverer mig at være en del af en bevægelse inden for både forskning og lederuddannelser, der forsøger at finde nye svar på vores velfærdsudfordringer og behovet for at gå nye veje i den offentlige sektor. Her er SLIP en af aktørerne, og vores mål er

at stille skarpt på fremtidens innovative ledelsesformer i den offentlige sektor. Selvfølgelig vil jeg opsøge ledelsesformer, der går forrest og sætter lederskabet på spil. Og jeg vil gerne være med til at give nogle bud på fremtidens lederskab."

*I din forskning beskæftiger du dig bl.a. med performancekunst. Hvordan foregår det?*

"Jeg har bl.a. analyseret performancekunstneren Roxanne Kiers lederkurser. Her lærer kursisterne at performe deres lederskab med intensitet og ved hjælp af imaginære rekvisitter fra fiktionens verden. De skal fx forestille sig, at de tager en visdomshat, et bælte af mod eller en beskyttende kåbe på."

*Hvordan kan det forbedre deres ledelse?*

"Ideen er, at lederen vha. visualisering ser sig selv som en anden. Når man gør det, opløses de vantede idealbilleder, man spejler sig i som leder, og som man normalt forsøger at handle i forhold til. Og i stedet opstår et nyt felt af muligheder. Sammen med de andre på holdet optræner man sin

evne til at se, hvordan man skaber intensitet ved hjælp af fx sit kropssprog, sine pauser og sin stemmeføring."

*Hvad sagde lederne om kurset?*

"De oplevede alle mere liv og mod i deres lederskab. Og en af de kvindelige ledere fortalte, hvordan hun nu oplever sig selv som en energidronning, der kan lede gennem energi og intensitet. Når hun kommer ind i et rum, mærker hun, hvordan stemningen er, og hvordan hun med et særligt glimt i øjet, eller ved at holde pauser eller bevæge sig på en bestemt måde kan invitere sine medarbejdere ind i arbejdet med opgaven."

*Hvad er der efter din mening galt med NPM og selvledelse, siden vi behøver så radikalt anderledes ledelsesteorier som dem, du forsker i?*

"Hverken NPM eller selvledelse synes at kunne løse op for den kombination af velfærdskrise og styringspres, som vi står midt i. Den offentlige økonomi er presset samtidig med, at borgerne har store for-



Ledere og medarbejdere, der har været på kursus i performance, har inviteret intensiteten og livsglæden ind i deres liv, siger Christa Breum Amhøj.

ventninger til velfærdsservice. NPM-modellerne angriber problemet med kontrol og standardiseringsteknologier, der prøver at overvåge og disciplinere den enkelte medarbejder til at handle på bestemte måder. Selvledelses-modellerne fx coaching eller værdibaseret ledelse går en anden vej ved at opfordre medarbejderen til selv at formulere sine forventninger, men vel at mærke så de stemmer overens med organisationens forventninger. I lang tid har diskussionen gået på, om vi skulle have mere eller mindre selvledelse og/eller kontrol, men den er efterhånden endt i en blindgyde. Ledelse af potentialitet er et forsøg på at finde en ny vej."

**Hvad betyder ledelse af potentialitet?**  
"Det kan eksempelvis betyde, at man som leder optræner sin evne til at fornemme og skabe den stemning, der gør det muligt sammen med sine medarbejdere at skabe en strøm af tanker og ideer frem for at lukke for hurtigt ned og fikse en løsning."

**Det lyder lidt abstrakt**  
"Det er egentlig meget konkret. Det handler om at udøve aktivt lederskab i den konkrete situation i stedet for at lede på distance med standarder og forventninger om, at medarbejderen leder sig selv. Den måde, man har tænkt ledelse på i den offentlige sektor indtil nu, er meget strategisk. Den italesætter virkeligheden og ruller standardiserede løsninger ud. Derved definerer vi på forhånd, hvad løsningen er. Leder vi derimod med intensitet, kan vi gribe fremtiden an på kreative måder."

“Måske skal fremtidens forskningsbaserede lederuddannelser finde sted ude på virksomhederne eller på teatre frem for på universiteterne”

Christa Breum Amhøj

**Kan du beskrive den forskel, som det vil gøre for den enkelte offentligt ansatte, hvis hun skal ledes med potentialitet frem for med selvledelse eller NPM.**  
"Hun vil få mulighed for at udnytte potentialitet i sin egen faglighed frem for at være låst af standarder og forskrifter. Det kan fx være SOSU-assistenten, som er stresset af at skulle udfylde skemaer eller har læst sig blind på paroler om, at hun skal være autentisk i forhold til den ældre. Når hun kan lægge dem væk, kan hun i stedet bruge sin unikke viden om, hvordan og hvornår glimtet i øjet, duften af kaffe og spørgsmålene til familiebilderne gør en forskel for netop denne ældre."

**Hvad vil ledelse af potentialitet betyde for en typisk djøfer?**  
"Du kan tage lederen med budgetansvar, som før har haft svært ved at kommunikere og engagere sine medarbejdere. Ved at flytte opmærksomheden hen på hvad han selv brænder for, i stedet for at gå efter hvad der forventes af en leder i hans position, kan han pludselig invitere andre ind i processen og åbne for kreative løsninger. Det betyder ikke, at han skal give slip på sin faglighed og viden om, hvordan man laver et budget. Kun at han kan gøre det på en ny måde.  
Visualisering og øvelserne, der skærper oplevelserne af intensitet, er blot to ud af flere eksperimenterende ledelsesteknologier, der hjælper os til at slippe de fikserede spejlbilleder, vi har af os selv, og som vi bruger til at muliggøre ledelse i vores organisationer. Slipper vi dem, kan det bane vejen for det, den canadiske kultursociolog

Brian Massumi kalder den virkelige følte tanke. Det er en tanke, der er i bevægelse, i modsætning til de forestillinger, der skaber billedet af os selv i spejlet."

**De eksperimenterende ledelsesformer, som du forsker i, er også kendt i udlandet. Hvad siger kritikerne af de nye ledelsesformer der?**  
"En af kritikerne er den engelske professor Nigel Thrift. Han har skrevet kritisk om tendensen til, at ledere zigzagger mellem forskellige roller, tider og steder, når de udøver eksperimenterende lederskab. Han mener, at tendensen producerer hurtige subjekter ("fast subjects"), fordi både ledere og medarbejdere nu ikke bare konstant skal omstille sig i forhold til organisationens krav og behov. De skal også skabe sig selv og organisationen som grænseløse rum.

Men hvor Thrift rejser en kritik, viser mine interviews, at ledere og medarbejdere, der har været på kursus i performance, har inviteret intensiteten og livsglæden ind i deres liv."

**Et af målene med jeres forskning er nye lederuddannelser. Hvordan vil de adskille sig fra dagens lederuddannelser?**  
"Måske skal fremtidens forskningsbaserede lederuddannelser finde sted ude på virksomhederne eller på teatre frem for på universiteterne. Måske skal de være organiseret omkring en velfærdsopgave, som flere kommuner går sammen om. Eksempelvis et konkret problem, som skal løses, og så laver man en uddannelse omkring det. Et bud på en selvskabt eksamen kunne være en form for teaterstykke, hvor ledere, forskere og konsulenter på intense måder formidler de forskelle, som eksperimenterne med ledelse har gjort for dem og deres velfærdsopgave."

**Hvad betyder din nuværende forskning for din egen rolle som forsker?**



## Christa Breum Amhøj

- 38 år.
- Cand.mag i Psykologi og Kommunikation fra RUC (2000).
- Ph.d. i ledelsesteknologier fra CBS og adjunkt i organisationspsykologi på DPU, Århus Universitet (2005-2010).
- Seniorforsker på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse CBS (2010-).
- Visiting researcher (H-STAR program), Stanford University (2010).
- Projektleder på "Fremtidens offentlige lederskab" i SLIP (Strategic Leadership in the Public Sector), der er finansieret af Finansministeriet, Metropol, UCC, FTF.
- Har senest udgivet artiklen: "Intet autentisk lederskab uden virtualitet. Et program for styring af intensitet, energi og stemning". I Økonomistyring & Informatik - nr. 3, årgang 2010/2011.
- Bor sammen med Jacob Gjødsbøl Holm, Partner i M&A Transaction Services, Deloitte.
- Har to børn: Selma 3 år og Anna Frigga 6 år.

"Tidligere har jeg ofte haft en kritisk og observerende rolle, hvor jeg på distance analyserer ledelse og lederskab og til sidst overfører forskningsbaseret viden fra a til b. Det gælder bl.a. min forskning i selvledelse, hvor jeg har vist den særlige form for disciplinering, som selvledelse skaber blandt de ansatte. Men når jeg som forsker skifter til at iagttage og mærke den intensitet, som lederne arbejder med, må jeg også omdefinere min egen rolle. Jeg må ligesom dem være optaget af, hvordan man skaber, fornemmer og mærker intensitet. Og jeg må som dem eksperimentere med, hvordan man kan formidle og sprede intensitet som ekkoer eller ringe i vand." ■

### Læs mere:

- Carnera, Alexander (2010): *Giacometti and the Gesture of Creative Life. Kreativitet og ledelse 03. Chara - Tidsskrift for kreativitet, spontanitet og ledelse. Vol 1, no. 4.*
- Danelund, Jørgen og Sanderhage, Tue (2009): "Medledelse med muligheder - Institutionsledelse og det anderledes mulige", Forlaget Metropol.
- Hildebrandt, Sten (2008): *Vilje til visdom i ledelse i Thodberg Bertelsen, Jens (red): "Vilje til visdom - en bog om dannelse og uddannelse", Forlaget Slagmark, Århus Universitet, afd. for Idehistorie.*
- Massumi, Brian (2002): *Parables for the Virtual - Movement, Affect, Sensation.*
- Duke University Press; Durham & London.
- Pedersen, Højlund & Greve (2008): "Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformens tegn". Børsens Forlag, s. 352.

### WWW

Læs tidligere forskerinterview på [djoef.dk/forskerinterview](http://djoef.dk/forskerinterview)