

**01** *JANUAR*  
**HJALTE AABERG**



## Hvem er Hjalte?

Januar måneds ledelsesalmanak møder Hjalte Aaberg for at snakke om den stærke sårbare strategiske leder. Hjalte har om nogen formået at bringe sårbarhed ind i sit strategiske arbejde som topleder, men anerkender samtidig, at det er en konstant udviklingsproces at være en stærk-sårbar leder. En proces der kræver store mængder af vilje, dyb refleksion, gode vaner og en velfunderet socialitet, hvilket er de fire emner i januar måneds ledelsesalmanak.

Hjalte Aaberg har igennem de seneste 5 år siddet på posten som regionsdirektør og øverste leder i en af Danmarks største arbejdspladser, Region Hovedstaden, med omkring 45.000 medarbejdere og et budget på ca. 40 mia. Her har han ledt organisationen igennem en tid med store forandringer såsom hospitalsfusioner, enorme byggerier, etablering af Sundhedsplatformen, samt udvikling af helt nye ledelsesvisioner. Med blandt andet en titel som administrerende direktør i Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning i bagagen har han tjent demokratiet i snart 25 år. I begyndelsen af det nye år tager Hjalte Aaberg et nyt skridt i sin karriere, da han fremover - sammen med erfaren konsulent, Nels Karsvang - vil hjælpe virksomheder og topledere med facilitering af udviklingsprocesser, lederudvikling og rekruttering.



*Ledelse er et fælles ansvar, og for at lede strategisk må vi derfor lytte fremfor at tale.*

## En organisation er skabt af relationer

For Hjalte skal en organisation ses som en levende, dynamisk organisme bestående af relationer og ikke blot en pyramide med den højest-talende leder på toppen. Ledelse er et fælles ansvar, og for at lede strategisk må vi derfor lytte fremfor at tale. Lytte til alle de dygtige mennesker der findes overalt i organisationen og ikke kun på toppen. Der befinder sig uopdagede guldminer af ressourcer rundt omkring i organisationen, som det er lederens ansvar at grave frem. Hjalte taler for en ledelsesmæssig praksis, hvor vi åbner os mere overfor hinanden som mennesker, fordi vi ved at åbne op for den samlede organisation kan få alle ressourcer i spil. Det er svært, og til tider ubehageligt, konstant at skulle lytte,



*Når vi formår at åbne organisationen op, kan der opstå en kollektiv bevidsthed i organisationen.*

og Hjalte er selv konstant i gang med at afprøve måder at vække bevidstheden omkring den måde, vi møder hinanden som mennesker i organisationen. Han har for eksempel eksperimenteret med møder uden dagsordener for at sætte refleksionen fri. Og det skal nævnes, at hans nytårsforsæt for 2019 er at være mere tilstede i nuet – i alle situationer.

Hjalte ved af egen erfaring, hvor mange gode intentioner man kan have om at åbne op og lytte, og hvor svære de kan være at holde fast i, når vi møder udfordringer og pres. Når vi står i en organisatorisk krise, agerer vi ofte, som vi plejer og tager som ledere teten i løsningsarbejdet. Men i perioder med omvæltning og modvind er det endnu vigtigere, at vi lytter til hinanden i organisationen, fordi vi her har en exceptionel mulighed for at lære af hinanden og vores egne fejltagelser.

Når vi formår at åbne organisationen op, kan der opstå en kollektiv bevidsthed i organisationen. Den betyder, at vi får en fælles retning, som vi som ledelse og individer kan navigere efter. En bevidsthed der kun bliver stærkere af lederens evne til at være sårbar og at vise sårbarhed.



*Hjalte efterspørger refleksivitet og en mere veludviklet evne til at distancere sig fra situationen for at kunne se det fulde billede*

### **Lederen som både reflekterende og deltagende**

Som leder står man med mange modsatrettede krav. Hjalte efterspørger refleksivitet og en mere veludviklet evne til at distancere sig fra situationen for at kunne se det fulde billede. Samtidig er hans nytårsforsæt om at være mere til stede forbundet med en større grad af involvering. Den tvetydighed kan vi få hjælp til at forstå igennem Staceys teori omkring deltagelse. Her støder vi på den distancerede pilot i helikopteren, der holder overblikket og deltager refleksivt. En rolle der er helt afgørende i lederskabets strukturering og helhedsperspektiv. Svømmeren, derimod, er helt nede i mudderet, ser detaljerne og forholder sig til det konkrete. Svømmeren lader sig involvere i de dynamikker, som foregår i organisationen. Også på et følelsesmæssigt plan. Sådan får lederen indblik i, hvad der foregår. Men for rigtigt at forstå hvad der foregår, må du som leder også komme på afstand.





*Som ledere må vi være fleksible, også i vores tilgang til egen ledelsesrolle eller -stil.*

Sætte dig op i helikopteren og reflektivt komme til en forståelse af de sammenhænge og mønstre, der først bliver tydelige, når du kommer på afstand af de lokale interaktioner. Forholdet mellem piloten og svømmeren ser mange som fuldkommen modsætningsfyldt, men Stacey mener, at vi kan påtage os begge roller på trods af deres grundlæggende forskelle. Vi skal ikke sidde tilbagelænet med krydsede arme og holde fast på, at 'jeg er svømmer, og derfor kan jeg ikke have en reflektiv forståelse' – vi skal åbne op for, at de ledelsesroller, vi påtager os, er udskiftelige og ikke fasttømrede i vores stillingsbetegnelse eller personlige ledelsesstil. Som ledere må vi være fleksible, også i vores tilgang til egen ledelsesrolle eller -stil. Også her er der et både-og. Som leder skal du kunne være 'tæt på', men også kunne være 'på distancen' uden, at det betyder, at du går på kompromis med din integritet.

Hjalte mener, at mange ledere også ville have glæde af et større fokus på mønstre, der hører til pilotrollen: Han mener, at ledere skal blive bedre til at reflektere over den måde, vi arbejder på og turde se på os selv og vores relation til andre ude fra. At vi som ledere ikke tænker os selv som adskilte fra organisationen. Men at vi er 'piloter' på, hvordan vi som ledere indgår i organisationen og påvirker den. Det kan handle om at teste de antagelser, vi har om os selv. Hvis jeg ser mig selv som en anerkendende og involverende leder, så kan jeg teste denne antagelse ved aktivt at søge feedback om min fremtoning som leder. Måske finder jeg ud af, at medarbejdere eller kolleger har en anden opfattelse, eller at min antagelse skal nuanceres. Det vil få betydning for min adfærd, og dermed hvad der bliver muligt på fx det næste ledermøde. Samtidig er det vigtigt, at vi holder jordforbindelsen og stadig involverer os følelsesmæssigt i de konkrete problemstillinger. At nærværet er stort.

### **At stå i modvind**

Hjalte siger, at vi må turde "stå i vinden". Det lyder simpelt og måske endda lige til, men i det ligger mange udfordringer. Vi har i samfundet en tendens til at lovprise den aktive leder,



*At lade være med at handle er for mange ledere langt mere grænseoverskridende end at handle.*

der altid er i bevægelse og også tør handle i usikre situation: En leder der besidder, hvad man i ledelseslitteraturen kalder 'positive kapabiliteter'. Med det menes, at vi ofte værdsætter ledere, der beslutsomt griber til handling og ved, hvad der i situationen er fornuftigt eller rigtigt at gøre. Hjalte taler, ligesom en del nyere ledelseslitteratur, for mere fokus på det modsatte. Nemlig at ledere skal være bedre til at træde et skridt tilbage og reflektivt lade vær med at handle, hvilket kaldes 'negativ kapabilitet'. At lade være med at handle er for mange ledere langt mere grænseoverskridende end at handle. Vi er do'ers med et behov for at vise styrke og autoritet gennem det at handle. Udfordringen er, at der nogle gange kan være behov for at stoppe op for at forstå, hvad der sker i organisationen. Der bliver lederen dobbelt udfordret, fordi man i den situation ikke ved, hvad der skal gøres. Du oplever dig ikke-kompetent, OG du lever ikke op til en forventning om den handlekraftige leder. Det betyder, at du skal udholde usikkerheden og samtidig skuffe forventningerne fra din organisation (og måske dig selv) om at være ovenpå og i kontrol. I sidste ende handler det om ikke blot at handle på en måde, der bekræfter tidligere antagelser, men om at blive klogere undervejs ved at lægge mærke til den respons dine handlinger får.



*Når vi griber direkte til handling, risikerer vi ikke at få den fulde forståelse af problemet og bare puste lidt på et sår, der i virkeligheden krævede sting.*

At turde være i tvivlen kræver enorme mængder af tillid til resten af organisationen. Den tillid betror Hjalte sine medarbejdere, og selvom man vil møde enkelte, der kan ikke løfte ansvaret, så tror han stadig på, at de fleste er dygtige og brænder for deres arbejde. Når vi stopper op og tør være i usikkerheden, skaber vi muligheden for, at andres ressourcer kan komme i spil - ressourcer der måske passer bedre til den konkrete situation end dine som leder. Samtidig giver negativ kapabilitet os muligheden for det som også ligger i at 'stå i vinden', nemlig at lytte. At lytte til modvinden, og hvad der ligger heri: "hvor kommer den her udfordring fra, hvad er den et symptom på, og hvem kan hjælpe mig til at forstå den?". Når vi griber direkte til handling, risikerer vi ikke at få den fulde forståelse af problemet og bare puste lidt på et sår, der i virkeligheden krævede sting.



*Det kræver en enorm styrke som leder at tage det "leap of faith", der ligger i at turde at være en sårbar leder.*

Men alt det kan være svært, fordi vi blotter os som ledere, når vi udviser tillid ved at stoppe op og reflektere over situationen. Vi tør ikke, fordi vi er vant til, at vi vigtigst af alt må udvise styrke, og deri ligger den største misforståelse. Det er ikke svagt at udvise sårbarhed, det er rent faktisk den største styrke, fordi det kræver kæmpe mængder af tillid og samtidig kan være afgørende for at sætte organisationen fri. Det kræver en enorm styrke som leder at tage det "leap of faith", der ligger i at turde at være en sårbar leder.

### Vilje

Viljen til at lykkes ligger dybt funderet i mange ledere – du kan nok genkende det selv. Men Hjalte mener, at de fleste lederes akilleshæl faktisk også er manglen på vilje – nemlig viljen til at prioritere. Vi vil så meget, har så mange ambitioner for organisationen, at vi er med til at spænde ben for vores egen organisation. Det er benhårdt at prioritere mellem alle de ting, vi synes er vigtige, for hvem vil ikke gerne det hele? Det er lederens fornemmeste opgave at træffe de svære valg, det er at vælge noget fra, så organisationen samlet kan gå efter ét mål. Og så derefter kun træffe valg der understøtter dét mål. Og det kræver om noget en vilje af stål af lederen, der kun står så stærkt, fordi han tror på det mål.



*Der er en kæmpe styrke i at ville en hel masse som leder.*

Vilje spiller således bestemt en stor rolle i god ledelse, men kan også have mørke sider. For viljen kan godt tage overhånd, hvis vi ikke passer på. Vi kan tromle derud af og - uden at ville det - overtromle alle de andre ressourcer i rummet. Hjalte er en af de karismatiske ledere, der har det der udefinerbare, der får folk til at følge ham. Der kan tænde julelys i øjnene på folk og gøre dem begejstrede for det fælles mål. Og det er en kompetence, der gør ham, og mange andre dygtige topledere, uundværlige. Men Hjalte siger selv, at han på grund af den stærke vilje kan risikere at glemme sårbarheden. Og uden sårbarheden kan man som organisation, og som leder, risikere at gå glip af alle de ressourcer og al den viden, der ligger hos de andre i rummet. Der er en

kæmpe styrke i at ville en hel masse som leder, men hvis man kombinerer den med sårbarheden i at stoppe op og lægge øret til jorden, står man endnu stærkere. Sårbarheden er måske det i vægtskålen, der skaber den perfekte balance til viljen. En afgørende evne her er at kigge på sig selv ude fra – at kigge på sin egen vilje som leder, og se hvad den fører til af hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige effekter. Derfor er refleksion en vigtig kompetence i at udvikle sig selv som leder.

### Refleksion

Vi har alle styrker og svagheder i vores rolle som leder. Nogle er fantastisk dygtige til at se og møde den enkelte medarbejder, mens andres stærke kompetencer ligger i at udstikke en retning og motivere hele gruppen til bevæge sig én vej. I arbejdet med sig selv som leder har Hjalte måtte sande, at han bestemt hører til den sidstnævnte gruppe. Og selvom de kompetencer har sine fordele som topleder, kan de give andre problemer. Ligesom i vores privatliv er der både gode og dårlige sider ved alle kompetencer og evner. Men det vigtigste er i sidste ende måske ikke, hvad det er, man kan og ikke kan, men at man er refleksiv opmærksom på sine egne styrker og svagheder. For Hjalte har det betydet et større fokus på hans egen betydning i et møderum, og hvad hans tilstedeværelse gør ved autenciteten i samtalen over mødebordet. Mange ledere kan have en tendens til at glemme at lytte til, hvad der reelt foregår til møderne, og Hjalte arbejder selv med at få autenciteten frem, så alt det vigtigste ikke bliver hvasket henne ved kaffemaskinen efter mødet.



*Men det vigtigste er i sidste ende måske ikke, hvad det er, man kan og ikke kan, men at man er refleksiv opmærksom på sine egne styrker og svagheder.*

Og møderummet er på mange måder en vigtig arena for ekstra refleksion. Her bliver mange af de vigtigste beslutninger taget, men det er langt fra altid her, at de bedste ideer og kritikpunkter bliver hørt. Du kender det måske selv: Efter 2 timers møde og 4 kopper kaffe går du ud af rummet med en følelse af, at der ikke er kommet noget nyt på bordet, men at det samme bare er blevet sagt igen og igen. Det føles som spild af tid. I et lokale fuld af ledere kan man risike-

re, at det bliver "egoernes kamp". Alle sidder på deres hænder, indtil de endelig får lov til at sige, det de var kommet for, men uden egentlig at lytte til de andre. Egoerne tager over, og vi kommer ingen vegne som organisation. Hjalte har også været der, og han tror på, at det handler om, at man som gruppe reflekterer over, hvornår man taler for sit ego, og hvornår man taler for organisationens bedste – og at skabe et rum hvor man kan gøre hinanden opmærksomme på det. Vores personlige mønstre, der ligger i vores ego, har sine styrker. Men man skal være opmærksom på, hvornår egoet er i spil. Ligesom Hjalte kan de fleste af os blive bedre til at lade vores mønstre arbejde for os i retningen mod et større mål fremfor, at et styrket ego bliver målet i sig selv.

### Vaner

De mønstre, vi gentager igen og igen som ledere, er ofte svære at komme til livs, og det skyldes jo ofte de forbandede vaner. Det kræver en stærk vilje og præcis selvindsigt at stå imod vores indgroede vaner – specielt dem der er udviklet fra vores personlige styrker. Hjalte nyder til tider godt af at have for vane altid at se et skridt frem og tænke i mange spor på én gang, men hans nytårsfortsæt lyder netop på at kontrollere den vane, så han bliver bedre til at være tilstede her og nu.



*Vanens magt er ikke til at tage fejl af, men med øvelse og selvindsigt kan den arbejde med dig i stedet for mod dig.*

Mange dygtige leder kan have en tendens til hurtigt at bevæge sig fra overvejelse og analyse til handling. Vi observerer et problem, og så må vi hurtigt ud og justere på knapperne, så det hele kører godt igen. Det er en velcementeret vane hos mange ledere, der fører til hurtige, men ikke nødvendigvis de bedste løsninger. For de bedste løsninger kræver ofte, at man tør stoppe op, slå ørerne ud og finde ud af, hvor problemet egentlig stammer fra, og ikke bare hvor det først viser sig.

Vi kender det alle sammen – de perioder hvor timerne bevæger sig alt for hurtigt, to-do listen bliver længere og længere, og ugerne forsvinder mellem fingrene. Det er der, de usunde snacks ryger hurtigst ned, de gode intentioner



glemmes og de dårlige vaner har ekstra godt fat. Sådan er det også i vores ledelse. Når vi kommer under pres, trækker vi endnu mere på vores vaner, og vores overlevelsesstrategi er ikke altid særlig hensigtsmæssig. For Hjalte betyder en presset periode, at han tænker og taler hurtigere. Den indre kriger med al sin jernvilje siger: 'jeg skal nok klare det her'. Det kan være en nyttig mekanisme og er udviklet ud af at have overlevet hårde perioder tidligere, men måske særligt i pressede tider er det vigtigt at forstå sine vaner, og hvad de betyder for ens handlinger. For Hjalte kan den indre kriger betyde, at han misser organisationens håb for fremtiden i et forsøg på at håndtere øjeblikkets krise. Når vi handler som ledere, skal vi kunne reflektere over, hvad der er på spil i øjeblikket – handler jeg sådan her, fordi det er min overlevelsesstrategi, eller er det en reel vurdering af situationen? Vanens magt er ikke til at tage fejl af, men med øvelse og selvindsigt kan den arbejde med dig i stedet for mod dig.



*For at organisationen kan rykke sig markant, må lederen formå at skabe et rum, hvor man mødes åbent og tillidsfuldt, for kun her kan reelle forandringer ske.*

### **Socialitet**

I arbejdet med dit personlige lederskab er det ikke til at komme uden om, at lederskab finder sted i det sociale rum. Den stærke leder kan også krakelere, hvis han konstant skal holde fanen højt og være alle andres ledestjerne. Også i socialiteten kan sårbarhed være den afgørende ingrediens. En sårbar leder, der tør stoppe op, lytte og ændre kurs, sætter tonen for resten af organisationen. Det er her, lederens vigtigste rolle skal vise sin betydning – at sætte et eksempel for hvad det er for en adfærd, der værdsættes i organisationen. For at organisationen kan rykke sig markant, må lederen formå at skabe et rum, hvor man mødes åbent og tillidsfuldt, for kun her kan reelle forandringer ske.

De størst mulige forandringer ligger i det uudnyttede potentiale hos medarbejderne. Derfor må vi endelig ikke underkende det sociale aspekt af ledelse. Uden en fælles opbakning omkring organisationens mål og fælles vaner, er arbejdet spildt. Hvis vi som ledere og organisation derimod formår at skabe gode sociale rum i organisationen, kan vi få alle ressourcer i spil – alle de ressourcer der allerede

eksisterer i organisationen, og som er specialiserede i netop vores problemstillinger og mål. Og i det arbejde er Hjaltes grundsyn på sin organisation afgørende: at have tillid til at alle medarbejderne er dygtige, engagerede og vil gøre deres aller ypperste for, at organisationen lykkes. For med sådan en tillid kan vi nå langt.

**TAK til Hjalte!** Ledelsesalmanakken ønsker ham et godt og lykkebringende nyt år...med masser af nærvær!!