

# MIDT I T-KRYDSET

**Vejen frem for dagens leder, når maratonløb og ledelseslitteratur ikke er nok, er skønlitteratur – læst i fællesskab. Interview med Ulla Højland Jensen.**

Ledere fra forskellige virksomheder har valgt at deltage i et helt anderledes ledelsesforløb. I en gruppe på seks ledere testes, hvad læsning af skønlitteratur kan i en tid, der kalder på nye måder at være leder på.

Ulla Højland Jensen, First Vice President i Danica Pension, har været med til at udvikle konceptet og er en af deltagerne. Hun interviewes af Tænk tanken Fremtidens Biblioteker.

En kold vintereftermiddag mødtes en gruppe ledere i Danske Banks højloftede lokaler i København. De kendte ikke hinanden og kom fra vidt forskellige institutioner og virksomheder. Det eneste de havde tilfælles var et stykke skønlitteratur, de havde læst på forhånd.

## Hvad præger det moderne arbejdsliv særligt ud fra et ledelsesperspektiv?

- Der er ingen tvivl om, at ledelsesrollen er under forandring. Vi befinder os i så mange situationer, hvor vi ikke kan bruge vores historiske erfaringer. Det gælder blandt andet de hybride arbejdspladser, generationskløfterne og en anden måde at ville være til stede på arbejdsmarkedet end den traditionelle.

- De helt unge shopper rundt mellem jobs. Mange af dem gider ikke være del af hamsterhjulet og spejler sig ikke i en chef, der knokler +60 timer om ugen.

Vi ser lidt den samme tendens i den anden ende af aldersspektret, nemlig hos dem, der er i sidste del af karrieren. Den gruppe der har midler til at stoppe op og gøre noget andet. De gider heller ikke rigtig længere. Nogle vælger nye løbebaner andre vælger quiet-quitting, altså en tilgang, hvor arbejdet ikke er dit liv og identitet.

- Ofte er det mellemliderne, der står tilbage med problemerne. De er under pres, bliver stressede, sygemeldte og udbrændte. De har brugt reservetanken. Der skal ske ændringer, og jeg plejer at sige, at vi befinder os i et fastlåst T-kryds. Der skal findes nye veje.

## Hvad kalder udviklingen på?

- Jo, vi er på vej mod en forandring væk fra den gamle hierarkiske ledelsesform, væk fra "Gorillaledelsen"

Vi bevæger os hen mod en ledelsesstil, hvor det at kunne lytte, favne og være de varme hænder er vigtigt.

Det er ikke noget, man kan læse sig til i klassiske lærebøger.

Lederen skal understøttes og udvikle sig på andre måder, hvor dialog, refleksion og autencitet er centrale elementer. Og her er tid til én selv vigtig, for hvis man vil være en god leder, skal man passe på sig selv. Man skal kunne skabe sig nogle åndehuller og rum til refleksion, for kun på skuldrene af det bliver du en bedre leder. Derfor er der brug nye tilgange, nye rum og mod hos lederne til at turde prioritere sig selv.

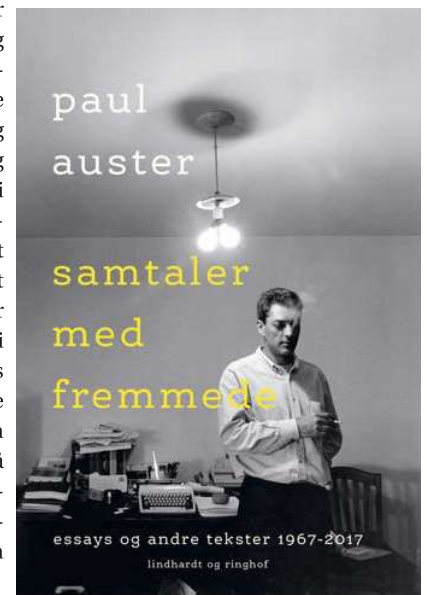
## Hvad fik dig til at gå med ind i dette projekt?

- Som udgangspunkt er jeg født nysgerrig. Jeg ved, at vi som ledere skal noget andet, end vi plejer, hvis vi skal favne den unge generation, og hvis vi skal hjælpe mellemliderne. For at finde den vej ind bliver vi nødt til at afprøve noget andet, for vi har behov for at anlægge en langt mere filosofisk og reflekterende vinke.

- Jeg tror på, at læsning af skønlitteratur netop skaber de rum til refleksion, som man normalt ikke får i sin hverdag. Et andet, mere divers rum end faglitteraturen kan give os og som rører ved noget andet hos os ledere, der giver os en helt anden båndbredde. Det interessante er, når jeg nævner projektet overfor lederkolleger, så er der stor interesse. Der blæser nye vinde, også på ledelsesniveau.

## Nu har I jo mødtes første gang. Tror du at skønlitteraturen kan noget?

- Det korte svar er ja. Det var helt vildt. Vi fik udleveret og læste den første tekst. *Undergrund* fra den amerikanske forfatter Paul Austers bog *Samtaler med fremmede*. Og for at være ærlig så kunne jeg i første omgang ikke finde mening med teksten. Vi er så vant til at lede efter et facit, og det kunne jeg ikke finde. Og det er sundt. Da vi så mødtes, og vi satte os omkring bordet, seks mennesker, som aldrig havde mødt hinanden, så fik vi en dialog, som var så givende, så ærlig og åben, som jeg sjældent har oplevet. Det var litteraturen, der skabte den åbning.





“ Den skønlitterære tekst lukker op for helt nye rum og muligheder. Det er som at gå ind ad en helt ny dør. Teksten er brobygger, en katalysator som gør, at vi lukker op. Jeg oplevede det, som om der blev hældt vand på en meget tør blomst.

*Ulla Højland Jensen*

Dialogen bliver bare skudt i gang, fordi vi er sammen om teksten. Den skønlitterære tekst lukker op for helt nye rum og muligheder. Det er som at gå ind ad en helt ny dør. Teksten er brobygger, en katalysator som gør, at vi lukker op. Den er ikke belærende eller forklarende. Teksten er ikke styrende for dialogen og bliver lynhurtigt koblet til ledelse. Jeg oplevede det som om, der blev hældt vand på en meget tør blomst.

#### ■ Idé og forløb

Tænketanken Fremtidens Biblioteker har taget initiativ til pilotprojekt ledelse og skønlitteratur. Et projekt der vil undersøge, hvordan skønlitterær læsning kan være alternativ til klassisk ledelseslitteratur. Baggrunden er, at behovet for en ny en ny ledertype er stort. Stærke sociale færdigheder som åbenhed og empati er kompetencer, der efterspørges.

Det er også et klart budskab fra ledelsesforskningens grand old man, prof. emeritus Steen Hildebrandt, der i en artikel i *Børsen* (2021) forklarer, at fordi vi lever i en tid præget af forandring og hyppige kriser, er der behov for en ledertype, der kan forholde sig åbent, og som tør at give refleksionen tid og tænke i andre parametre end økonomisk bundlinje.

Forskning peger på, at læsning af skønlitteratur kan fremme netop disse kompetencer.

Konkret kommer gruppen til at mødes seks gange og med udgangspunkt i den læste eller lyttede tekst drøfte dilemmaer og emner, der optager dem. Ledelseskonsulent Mikael Bierbaum faciliterer samtalen. Teksten udvælges fra gang til gang afhængigt, hvad der bliver diskuteret. Det er litteraturformidler ved Københavns Hovedbibliotek, Ellen Ingerslev Kristensen, og projektleder fra Tænketanken, Lisbet Vestergaard, der kuraterer de skønlitterære tekster. Der bliver samlet op på forløbet efter sommerferien.

#### Sagt om skønlitteratur og ledelse

Litteratur kan styrke alle ledertyper, siger Peter Simonsen, professor i europæisk litteratur ved Syddansk Universitet. “Jeg mener, det kan være gavnligt både for ledere, der i forvejen er gode til at indtage andres synsvinkler og forstå, hvordan det er at være en anden end en selv. Og for ledere, der har sværere ved at forstå andre. Sådan nogle findes der jo, og de kan blive meget bedre og skarpere til det”, fortæller Peter Simonsen til Charlotte Holst på lederstof.dk marts 2021. Han suppleres af Lars Theil Münster, cand.mag i litteraturvidenskab og forfatter til bogen *Det læsende menneske* fra 2019.

Kunne man ikke lige så godt flade ud i sofaen og se en Netflix-serie, spørger Charlotte Holst. Nej, for litteraturen kan - som ingen anden fortælleform - vise os mennesker indefra, mener Lars Theil Münster: “Litteraturen kan skildre tanker og følelser i et 1. persons perspektiv. Nogle gange kan man nærmest kravle ind i hovedet på karaktererne. Det kan litteraturen gøre stærkere og mere direkte end nogen anden kunstform. Så det er på én og samme tid det mest simple medie, vi har, fordi det kun består af tekst, men samtidig det mest komplekse”, siger forfatteren. Læs mere på [kortlink.dk/2kfre](https://kortlink.dk/2kfre).

■ **LOTTE HVIID DHYRBYE**

Leder af Tænketanken Fremtidens Biblioteker