

Hvad er ordentlighed?

Refleksioner fra ledelsesrummet



Af Karen Marie Fiirgaard, Erhvervpsykolog DANSK HR

Hvad er ordentlighed egentlig?
Et stort ord, en grundværdi,
et kompas – eller blot
et slidt begreb?
Hos en række ledere
på Udviklingscenter Vest
i Esbjerg Kommune er
ordentlighed ikke bare teori,
men daglig praksis og en
central del af ledernes
identitet og kultur.

For fem år siden begyndte jeg at have ledersupervision med en række ledere fra Udviklingscenter Vest i Esbjerg Kommune. Det er blevet til mange supervisionssamtaler gennem årene, og ét ord går igen i vores samtaler: **ordentlighed.**

Jeg har talt med fire af de ledere, som jeg har fulgt tættest og længst, for at blive klogere på ordentlighed i ledelse.

Det, der blev tydeligt for mig, var, hvordan ordentlighed ikke blev brugt som et moralsk slogan, men en bærende struktur i deres lederpraksis. Jeg har fået lov at komme med ind i deres maskinrum, for jeg ville så gerne forsøge at tydeliggøre, hvordan ordentligheden knytter sig sammen med ledelse – og hvordan ledelse er umuligt uden ordentlighed!

De fire ledere har ikke en standardmanual for god opførsel og ordentlighed – for dem er det et levnet og bevidst valg. Ordentligheden kommer indefra – båret af faglighed, refleksion og dialoger med andre.

Det er praksis, det er kultur og en del af ledernes måde at være i verden på.

De fire ledere har alle en socialpædagogisk baggrund og en treårig diplomuddannelse i ledelse. Med andre ord: De er både fagligt og menneskeligt klædt på til at tage samtalen om at lede med menneskelig indsigt, etik og ansvar.

Et elastisk begreb eller en kerneværdi?

Ordet "ordentlighed" rummer i sig selv en vis kompleksitet. Ifølge Den Danske Ordbog handler det blandt andet om *"redelighed, anstændighed, moralsk integritet"*. Det er noget, man både kan være, noget man kan udvise, og noget man kan forvente.

Det er også noget, man kan blive anklaget for ikke at være.

De fire ledere har alle været i situationer, hvor deres ordentlighed blev sat på prøve. Hvordan er man ordentlig i situationer, hvor andre opfører sig på en måde, som sætter ens egen ordentlighed under pres?

Flere har prøvet at blive kaldt uordentlige og dét rammer. Ordentligheden inviterer til at gribe det som en anledning til at kigge indad: Hvad var det jeg ville? Hvad var min intention? Hvad var det, jeg sagde? Hvordan blev det taget imod af de andre? Var der noget hos de andre, som jeg overså? Havde jeg en blind vinkel, som jeg ikke fik belyst, før jeg handlede?

Ordentlighed er ikke en metode, siger de samstemmende – det er ikke noget, der var på pensum i deres treårige diplomlederskoleuddannelse. Ordentlighed er noget, man **ER!**

Ordentlighed er noget, man tror på og står på – et kompas og et pejlemærke.

Ordentlighed som grundværdi

Ordentlighed handler først og fremmest om at behandle andre, som man selv ønsker at blive behandlet – med respekt for den enkeltes individualitet. Sheila udtrykker det sådan: *"Jeg har lært, at man tager sig af hinanden. Det har jeg taget med mig, så det gør jeg også. I min ledergerning."* Hun understreger betydningen af at kombinere professionel afstand med omsorg og nærvær i lederrollen.

Helle supplerer: *"En grundlæggende ting i at være sammen med andre er, at man behandler andre, som man selv gerne vil. Den er individuel – vi behandler folk forskelligt."*

Nysgerrighed og perspektivtagning

Ordentlighed handler også om at være nysgerrig og forstå adfærden bag handlingerne. Helle siger: *"Jeg ser på sociale samspil, ikke kun på det enkelte individ. Vi går efter bolden, ikke personen."* Ordentlighed indebærer en vilje til at undersøge situationer fra flere vinkler, før man reagerer: *"Det er ikke personen, jeg reagerer på – det er adfærden i arbejdsrelationen."*

Helle tilføjer: *"Vi antager ikke, at én har den rigtige opfattelse af virkeligheden – vi arbejder ud fra nysgerrigheden."*

Mod og omsorg

Ordentlighed kræver mod – mod til at stå ved fejl og tage ansvar. Sheila pointerer: *"Vi skal være så ordentlige, at vi står ved vores fejl. Jeg laver fejl ligesom de andre, og det smitter og bliver en kultur, hvor vi taler åbent om fejl."* At udvise omsorg handler om at være opmærksom på, om medarbejdernes adfærd signalerer mistro eller behov for støtte.

Pædagogik for voksne

Ledelse kan beskrives ofte som pædagogik for voksne, siger Helle med et smil. *"Det handler om evnen til egen følelsesregulering og at forstå mønstrene mellem mennesker, som vi selv bidrager til."* Sheila understreger, hvordan pædagogiske redskaber bruges på et andet niveau i ledelse: *"Det, jeg gjorde som pædagog, gør jeg stadig som leder – bare på et andet niveau. Det handler stadig om at hjælpe på vej, skabe struktur og mening."*

Professionalisme og selvindsigt

Ordentlighed indebærer også, at lederen holder en professionel distance og evner at reflektere over egen praksis. Sheila understreger: *"Det går ikke med at 'synes' noget eller handle på følelser eller fornemmelser. Det er vigtigt at være åben for andres perspektiver, også når det betyder, at du må indse, at du har taget fejl."*

Sina tilføjer: *"Ordentlighed er mit kompas. Hvis jeg sagde 'pyt med det', ville jeg rådne inde. Ordentligheden er med i alle beslutninger." Hun fortsætter: "Intentionen er ordentlighed. At være fair er en intention, der hele tiden er til stede i mig – i alt, hvad jeg gør."*

Annette supplerer: *"Jeg har erkendt, at jeg ikke kan have kontrol over det hele – tillidsbaseret ledelse er en strategi i vores organisation. Det er en udfordring at delegere noget ud, og det skal også ske på en ordentlig måde – med masser af opfølgning. Ordentligheden sker i en vekselvirkning i tillidsbaseret ledelse."*

Ordentlighedens dilemmaer og omkostninger

At være ordentlig er ikke altid let. Sina siger: *"Ordentlighed slider også og kræver energi – det er ikke en autopilotfunktion, det er en bevidsthed. Jeg bruger sparring for ikke at overse vinkler. Jeg skal kunne være stolt, når dagen er slut."* Annette understreger betydningen af refleksion: *"Hvis jeg skal bevare ordentligheden, skal jeg give mig selv tid til overvejelse, refleksion og sparring, fordi jeg har nogle blinde vinkler – det er også ordentlighed at få andres perspektiver på sagen."*

Helle er meget opmærksom på at ordentligheden skal vandes og gødes hver dag – det handler om arbejdsmiljø: *"Uordentligheden tærer, hvis man er for meget i det. Det er gift. Det kan man blive syg af, så det er vigtigt at få øje på den, hvis den har sneget sig ind."*

Sina tilføjer yderligere: *"Jeg har ansvaret for både opgaven og mennesket – jeg forsøger at gribe ind, så godt jeg kan, med respekt. Jeg tror på, at mit forsøg på ordentlighed skaber tillid og psykologisk tryghed i afdelingen."*

Annette fremhæver betydningen af rummelighed i ordentligheden: *"For at lede andre ud fra værdien ordentlighed, siger man også ja til, at ting ikke bare kan fikses. Det kræver en længere proces at ændre noget og at arbejde med kulturen, fordi alle skal med. Det er en kunst, når medarbejdere har vidt forskellige værdier og måder at se arbejdet og opgaverne på. De kan nemt være bærere af forskellig arbejdskultur, forskellige uddannelser, forskellige livssituationer og livsfaser. Ordentlighed kræver rummelighed over for forskelligheden – altså, at kunne forstå de andre, sætte sig i deres sted og finde ud af, hvordan de kan give følgeskab til en forandring."*

Et spørgsmål om kvalitet

Ordentlighed handler også om kvalitet i opgaveløsningen og relationerne. Sina understreger vigtigheden af at gøre sig umage: *"Jeg forsøger at gribe ind, så godt jeg kan, med respekt, hvis jeg får øje på, at fagligheden halter. Min stræben efter at give feedback med ordentlighed medvirker til at skabe psykologisk tryghed og trygge rum i afdelingen."*

At bære ordentligheden videre

Når ledere formår at praktisere ordentlighed, skaber de en kultur, hvor ordentligheden bliver en integreret del af organisationens DNA. *"Hvis vi mister ordentligheden, så går vi i forræelse. Den er vores værn mod forræelse,"* siger en af lederne.

Ordentligheden skal ligge i ledelsesgrundlaget.

Annette fortæller, at hun har tænkt over, at værdien ordentlighed også handler om at være bevidst om sit eget ledelsesgrundlag – netop fordi ledelsesgrundlaget fortæller dig, hvad din måde at lede på tager afsæt i.

"Ordentlighed er dermed også at være undersøgende på sit livsord. Livsordet kommer indefra mig, og det spiller ind i mit ledelsesgrundlag. Mit livsord er harmoni. Det er et svært livsord, for det gør, at jeg hele tiden må bevæge mig på et knivsæg – og her er værdien ordentlighed en god hjælper og støtte."

Jeg har god gavn af at kende mit livsord og har brugt meget tid på at nedfælde mit ledelsesgrundlag. Fordi det er så tydeligt for mig, er det også nemmere at få øje på mine blinde vinkler og hvornår jeg som leder kan føle mig presset. Det er også ordentlighed, at lederen tager sig selv alvorligt og holder ved."

Hos de fire ledere er ordentlighed noget, der kræver bevidsthed, sparring, dialog, tålmodighed, mod, selvindsigt, nysgerrighed, rummelighed og meget mere. Pointen må være, at ordentligheden er noget indeni, som kræver daglig opmærksomhed – noget, som skal ud at leve imellem ledere og medarbejdere og tales om, så den får plads. Da den ikke er en fast størrelse, vil man altid være i proces med ordentligheden i sit personlige lederskab.

Tak til Helle Ohlsen, Sheila Petersen, Sina Pedersen og Annette Kaad – alle er tilbudsledere hos Udviklingscenter Vest i Esbjerg Kommune. ✕