



# LEDELSE I GRØNLAND

2019

**Mette Apollo Rasmussen**, Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik – Afdeling for Samfundsvidenskab, Ilimatusarfik og Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet

**Poul Bitsch Olsen**, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet

## Indholdsfortegnelse

Ledelse i Grønland.....	3
Indledning.....	3
Problemstillingen .....	4
Analysemodellen: Ledelse som en kollektiv aktivitet .....	5
Analysens materiale .....	7
Litteraturgennemgang af tekster om ledelse i grønlandske virksomheder.....	8
Perspektiver på ledelse i Grønland .....	18
1.    Gensidig afhængighed i handlingsnet.....	19
2.    Ledelsesdilemmaer og ledelsesproblematisering .....	21
3.    Ledelsesfaglighed .....	23
4.    Akademisk uddannelse .....	25
Det kommende arbejde med problemstillinger om ledelse .....	26
Referencer .....	28

## Ledelse i Grønland

### Indledning

Rapporten er det første bidrag til forskningsprojektet 'Ledelse i Grønland', som er forankret på Ilisimatusarfik, Grønlands universitet. Analysen fokuserer på, hvordan ledelse og samarbejde gennemføres i organisationer i Grønland. Målet er at analysere ledelsesaktiviteten, iagttaget ved dilemmaer og problemstillinger, som ledelsen forholder sig til, og at bidrage til diskussionen om behov for ledelseskompetencer i Grønland. Vi belyser, hvordan ledere og akademikere taler og skriver om ledelse og organisering.

Artikler, rapporter og bøger vidner om, hvordan ledelse i Grønland har været italesat fra 1960-erne og fremefter. Det fremgår, at ledelsesdilemmaer og problemstillinger også relateres til geografi, arbejdsmarkedets struktur og den samfundsøkonomiske situation. Ofte fremhæves det, at der er mangel på tilstrækkelige ledelseskompetencer i den grønlandske administration og i de statsejede virksomheder, hvilket betragtes som et problem (Future Greenland, Business Conference, 2019; Sermersooq Business Council, 2017; Breum; 2018; Christiansen, 2015). Dette blev for eksempel påpeget i en rapport af Sermersooq Business Council i 2017. Erhvervsrådet påpegede desuden behovet for at udvikle de eksisterende ledelsespraksisser i Grønland og skrev: *"Der er en stor erkendelse af, at opkvalificering af ledelsen er meget vigtig for at kunne have fokus på fortsat vækst og udvikling"* (SBC 2017, p. 23).

Nordisk Ministerråd argumenterer for, at *"Business development in the Nordic Arctic must be rooted in its people(s) and have a drive to create innovative development, in which the Arctic's unique resources and human capital become competitive on a global scale."* (NM 2018, p. 7). Behovet for at udvikle en ledelsespraksis med rødder i den lokale befolknings traditioner er ikke nyt, men blev fx fremhævet af en nyetableret lokal forening af ledere i 1996, Grønlands Personale og Lederudviklingscenter, Pisortat Sungiusarfiat, da de, på baggrund af blandt andet en analyse af ledelse formuleret af J.F. Bakka (Bakka, 1997), bad W. Kahlig om at analysere de kulturelle ledelsesproblemstillinger. Med rapporten *"Leder i Grønland – en kvalitativ holdningsrapport"* konkluderede Kahlig (1999, p. 181), at ledere skal lære sig at forstå kulturelle forskelle i aktiviteterne på arbejdspladsen.

Nærværende analyse bygger på en anden tilgang. Vi har iagttaget ledelsesproblemstillinger, som ledere genkender fra praksis, og som de beskriver i mødet med os.

Behovet for at studere ledelse i Grønland blev præciseret på et ledelsesseminar afholdt på Ilisimatusarfik den 3. juni 2019. En af lederne sagde ved den lejlighed, at det formentlig kun er 20 % af de problemstillinger, som ledere i Grønland skal løse, der er relateret til de specielle kulturelle og sproglige problemer. Hovedparten af problemstillingerne har en karakter, der lige så godt kan relateres til ledelse generelt. En anden virksomhedsleder sagde tilsvarende i et interview med os: *”Der er ikke meget forskel på ledelse i Grønland og Danmark”* (Interview).

I nærværende rapport fokuserer vi på ledelsesaktivitet som en del af kvalitetsudvikling, organisering og samarbejde. Teorikonstruktionen og de problemstillinger, som beskrives i rapporten, er relevante for privat såvel som offentlig ledelse, men vi har søgt det empiriske materiale i den kommercielle sektor, både den privatejede og den del, der ejes af staten.

### Problemstillingen

På baggrund af en række interview og observationer på et seminar for virksomhedsledere (Ledelsesdebat, 2019) diskuterer og analyserer rapporten, hvordan ledelse til stadighed er under udvikling, og hvordan den kan bidrage til de muligheder, der forekommer i grønlandske virksomheder. Grønlands aktuelle situation er den sammenhæng ledelse sker i, og det er i den, vi har studeret ledelsesaktiviteten. Det betyder, at vi analyserer ledelse i en foranderlig sammenhæng, som er kendetegnet ved mål om selvstændighed, indtjening og velfærd i samfundet.

På baggrund af empiriske studier af ledelsesaktiviteter har vi beskrevet praksis på en måde, som kan danne grundlag for diskussioner om, hvordan de involverede organisationer kan udvikles. Rapportens mål er således at beskrive, hvordan ledelsesaktiviteten foregår i Grønland, og på baggrund heraf at forstærke den teoretiske og konkrete diskussion om ledelse i Grønland. Problemstillingen fastholdes ved følgende forskningsspørgsmål: *Hvordan praktiseres ledelse i grønlandske virksomheder?*

Analysemodellen udvikles med udgangspunkt i en teoretisering, der er nyttig at anvende ved analyse af enhver slags ledelse og organisation. Analysemodellens antagelser er, at ledelse sker kollektivt i praksis, og at ledelse foregår i interaktionerne i virksomheden. Derfor er vores datakilder dialoger samt dokumenter. Det mest centrale i rapportens nye materiale er skrevet på baggrund af samtaler og møder om, hvordan lederne formulerer dilemmaer og modsætninger i organiseringen. Hermed får vi mulighed for at følge ledernes interesser og deres udpegning af vigtige problemstillinger.

### Analysemodellen: Ledelse som en kollektiv aktivitet

En generel *definition* på ledelse er, at ledelse er den aktivitet, der består i at varetage helhedens perspektiv. Ledelsespraksis handler altså om at være aktiv i forhold til at se, forstå og formulere vigtige fælles skridt i organisationen (P. B. Olsen, Fuglsang, & Rendtorff, 2010, pp. 9–16).

Vi anvender definitionen til at identificere, hvorledes ledelse sker i praksis. Definitionen egner sig til empirisk genkendelse, og den peger samtidigt på sammenhængen imellem det kendte og det uvisse i ledelse. Ledelse gennemføres som en kollektiv aktivitet, hvor to eller flere handler sammen. Denne responsive samhandling leder til fælles indsigt i nye situationer og skaber strategisk forståelse i organisationen. Ledelse bidrager til organiseringen ved at rette fokus mod det, der skal ske fremover, og ved samspil med både andre ledere og medarbejderne (Hernes, 2014; Weick, 1995). I praksis er ledelsesaktiviteten alsidig, idet den omfatter mange forskelligartede aktiviteter, begivenheder og relationer.

Konkret sker ledelse, når der er noget at lede. Der er f.eks. brug for ledelse, når der mangler viden blandt de involverede. Det er enhver situation, der er præget af uvished, modsætninger, tvivl, dilemmaer og flertydigheder. Det er dog ikke altid nødvendigt, at en leder griber ind. Ofte er medarbejderne selv i stand til at levere en tilstrækkelig kompetent vurdering af situationen. I det tilfælde tager medarbejderen selv ansvar og helhedens perspektiv på sig. Men når en leder er opmærksom på noget nyt eller på noget

modsnævningsfuldt i et sagsforløb, går ledelse ud på - i samarbejde med de andre involverede – at organisere forløbet bedre.

Ledelse handler både om vertikale og horisontale relationer. De horisontale samarbejdsrelationer omfatter de ansatte i en afdeling, hvor det er lederens opgave at hjælpe medarbejdere og kolleger til at forstå det vigtige i en given situation. Horisontal ledelse handler også om samarbejde med andre ledere i organisationen. De vertikale relationer skal aktiveres for at holde hele organisationens opmærksom på, hvad der skal til, for at afdelingen kan fungere godt. Ledelse opad i ledelsesgruppen og i forhold til andre virksomheder er relevant med henblik på at forenkle driften og forberede virksomheden på fremtidige muligheder.

I analysen diskuteres, hvordan lederne deltager i handlingsnet. Handlingsnet er interaktions-territorier med komplekse talte og ikke talte sprog, som udvikles i forhold til nettets historie og på baggrund af de involveredes formuleringer af de relevante situationer (Denzin, 1969; Silverman, 1970). Handlingsnettene er rammen for vigtige organisatoriske problemstillinger. Konfliktindholdet i ledelsessituationer, modsætningerne imellem målene og imellem mål og perspektiver er kilde til forståelse af vigtige ledelsesproblemstillinger.

Sproget, der anvendes af de berørte, er under stadig udvikling. Den kollektive viden kvalificeres løbende, og ændringer i sproget er udtryk for, at nye synsvinkler eller observationer deles imellem de berørte. Ved observation af interaktioner ses forskelle imellem vurderingerne i handlingsnettene. Forskellige steder i organisationen kan man vide noget forskelligt. Det er vigtigt for den aktive ledelse at få kendskab til den relevante viden, der forekommer om perspektiver på problemstillinger i de relevante relationer.

Ledelse analyseres som interaktionsprocesser, hvor kollektive handlinger er centrale, og hvor forskellige intentioner, meninger og relationer bidrager til forestillinger om fremtiden (Denzin, 1969). Ledelsespraksis belyses i denne rapport igennem de måder, som lederne ser de konkrete situationer på.

### Analysens materiale

Til brug for analysen er 14 kvalitative etnografiske interview gennemført i perioden fra august til oktober 2018 samt i maj 2019. Kvaliteten ved de etnografiske interview (Spradley, 1979) er, at de fokuserer på konkrete forløb og belyser måden, hvorpå lederne ser sammenhænge og forsøger at påvirke dem. Interviewene styres delvist af vores analysemodel, delvist af de interviewedes reaktioner på de aspekter, der spørges ind til. Aspekterne har været:

1. Hvorvidt stakeholder-perspektivet og shareholder-perspektivet er relevant,
2. Ledernes egne perspektiver på ledelse,
3. Ledernes syn på fremtiden,
4. Ledernes erfaringer vedrørende udvikling i organisationer,
5. Anvendte definitioner af ledelse,
6. Indfaldsvinkel til at se relevante ledelsesaspekter, som er underbelyst i uddannelserne.

Igennem ledernes beretninger om de dilemmaer, som de møder i praksis, får vi indsigt i, hvordan de skaber kvalitet i deres arbejde, og vi får kendskab til de teorier og forklaringer, som anvendes i praksis, og til at forstå processer og relationer i organiseringen. Dermed kan vi beskrive relationer, som lederne indgår i, i deres eget perspektiv, og hvordan de forholder sig i udfordrende situationer.

Udvælgelseskriterierne for respondenter har været, at de skulle have dagligt ledelsesansvar, have fungeret i Grønland i længere tid, og eje virksomhed eller være ansat i virksomhed med et kommercielt sigte. Således er analysen baseret på følgende materiale:

1. 13 tekster med analyser, der bidrager til ledelsesdiskussionen i Grønland. Teksterne dækker perioden 1976 – 2019 og er udvalgt på baggrund af deres engagement i emnet ledelse i Grønland.
2. Interview og samtaler med 14 ledere fra Royal Greenland, Air Greenland, Arctic Umiaq Line, Permagreen, Pissifik, Grønlands Erhverv, Katuaq og TELE-POST i perioden 2018 – 2019. Interviewene blev optaget på lydfiler og sidenhen transskriberet. Når der benyttes citater fra dem i teksten, henvises til interview.

3. Ledelsesdebat afholdt på Ilisimatusarfik, Grønlands Universitet, den 3. juni 2019. Der gennemførtes et seminar med 15 ledere fra Bank Nordik, Brugseni, Grønlandsbanken, Grønlands Erhverv, Katuaq (Kulturhuset), Nukissiorfiit (Forsyningsselskabet), Permagreen, Pisiffik, Royal Greenland og TELE-POST. Et referat af debatten indgår i analysedataet. Når vi i det følgende henviser til synspunkter formuleret her, angives det med henvisning til Ledelsesdebat, 2019.

### [Litteraturgennemgang af tekster om ledelse i grønlandske virksomheder.](#)

Som tidligere nævnt har vi fundet en række analyser, som igennem tiden har bidraget til at formulere ledelse, problemstillinger eller betydningen af ledelse i Grønland. Nogle er skrevet til et videnskabeligt fagligt miljø med akademiske standarder og er primært rettet mod det akademiske faglige miljø. Det gælder forskningspublikationer som Nooter, 1976; Balslev, 2017 og Ruud, 2018, men også en række kandidatafhandlinger og en enkelt bachelorrapport. Andre er målrettet mennesker, som er interesserede i aktuel ledelse i Grønland, og publiceret af for eksempel erhvervsudvalget eller kommercielle forlag med henblik på debat og oplysning. Det gælder for eksempel Langgaard, 1986; Bakka, 1996 og Lyck, 2000.

Med gennemgangen af teksterne i det følgende opnår vi en formulering af, hvorledes ledelsesproblemstillinger sættes i sammenhæng i Grønland, og hvilke teorier der hidtil er aktiverede i ledelsesanalyserne. Og vi får en forståelse af, hvordan dilemmaer af betydning for ledelse tidligere er adresseret. Herunder følger et kort referat af de enkelte tekster og deres hovedpointer:

**Nooters (1976)** etnografiske analyse af lederskab og positioner i et fangersamfund i Østgrønland er en markant tekst (Nooter, 1976). Studiet er baseret på flere års observationer i bygden Tiniteqilac (150 indbyggere, 40 km nord for Tasiilaq, og i distriktet med Ammassalik). Observationerne foregik i forbindelse med en række besøg, der indledtes i 1965. Besøgene omfattede en periode med deltagende observation på 14 måneder fra 1967, siden tre måneder i 1970 og fem måneder i 1973. I 1975 observerede han 2 måneder i Upernavik i Nordgrønland med henblik på at se kontraster. Forskeren flyttede ind i de



pågældende samfund, oftest med sin kone og sine tre børn, så betegnelsen deltagelse er i høj grad på sin plads. Bygdens erhverv i 1965-76 var næsten udelukkende jagt og fiskeri. Derudover er der en skole med 15 elever i 1.-9. klasse og en butik (Nooter, 1976, pp. 74–82 & 95).

Nooter skelner imellem autoritetsområder i familie, i samfund og på arbejde, primært med henvisning til, at det gør grønlænderne i området. Ifølge bogens referenceliste ses det, at det gør andre småsamfundsanalytikere også. Han fokuserer hovedsageligt på den traditionelle ledelse, dvs. den der var etableret igennem fangeraktiviteten og de praksisser, den omfattede. Den byggede i høj grad på fangernes evne til at fange og altså at deltage i eller gennemføre fangstsituationer med et godt resultat. Han føjer dertil eksempler på, hvorledes berøring med den danske forvaltning skabte begrundelser og identiteter for andre forståelser af ledelse, og at disse andre forståelser eksisterer sideløbende med den traditionelle forståelse af ledelse. Han viser, at i visse tilfælde smittede den formelle institutionelle ledelse af på fangernes ledelsespraksis.

Et interessant eksempel er, da en dygtig fanger vendte tilbage fra involvering i den centrale administration/regering i Nuuk og introducerede en ny, demokratisk eller moderne, norm for retfærdig adfærd i forbindelse med fordeling af fangst. Han delte ikke noget ud i gode tider i modsætning til det, der traditionelt praktiseredes. Til gengæld delte han ud til alle, der havde brug for det under nød. Traditionen foreskrev, i modsætning hertil, uddeling til en særligt udvalgt tæt kreds, uanset nød (Nooter, 1976).

Den moderne form for ledelse benævner forfatteren positioner (headship), som ikke bygger på social autoritet, men på *indsættelse*. For eksempel når en person bliver valgt til landsstyret og rejser til Nuuk, indtræder han/hun i en position. Den lokale butiksbestyrer, læreren og kateketen får en position med visse muligheder for at opstille mål og for at dømme og straffe med støtte fra et eksternt system og ansættes ikke primært på grund af den lokale accept. Nooter definerer derimod den traditionelle *arbejdsrelaterede* ledelse som noget, der er relateret til situationen, og at ledelsen kun udføres, når der er et problem, dvs. en situation der skal ledes i. Det gøres i overensstemmelse med gruppens mål, og det sker som en rækkefølge af gestus-respons gensidige stimuleringer. Så ledelse er relateret til

spontan anerkendelse af de berørte og til gruppens fælles målforståelse. Det sker normalt i situationer med spontan konvergens imellem de berørte. Grundlaget er uformelt funderet, men der er også knyttet nogle samfundsmæssige kendetegn ved generel social ledelsesautoritet. For eksempel at man skal kunne mere end et sprog, dvs. et sprog udover grønlandsk.

Termen, der bruges til at beskrive lederen, er forskellig afhængig af, hvor man befinder sig. I Østgrønland bruges termen piniortorssuaq (piniortaq) om den organiserende gode leder – det udtrykker den velorganiserede fanger. Ordet skal udtales respektfuldt, ellers kommer det til at betyde, at han ikke er en god leder. I Vestgrønland anvendes i arbejdssammenhæng termen umialik (umiak) om en leder. Den har hentet betydning fra situationen bådejer og refererer til, at man er bådfører. I familien bruges termen ikumatoq om den anerkendte leder (det betyder ham, der tænker). Positionen i det moderne samfund knyttes til termen nalogkak om den indplacerede leder, the boss. Den hvide topchef i distriktet kaldes nalogagssuaq (høj chef).

Studiet er illustrerende for, hvorledes fangersamfundets ledelse foregår. Ledelse sker, når der er noget at lede, som den pågældende person har særlige forudsætninger for at tage stilling til. Det er ikke sikkert, at lederen giver sit aktive bidrag til andre situationer. Ledelse er meget konkret relateret.

**Langgaard (1986)** beskriver forskellen på livet i by og bygd, og særligt hvordan den traditionelle grønlandsk levevis sker i bygderne. Formålet med analysen er at diskutere, hvordan grønlandsk identitet (*kalaaliussuseq*) får betydning i det liv, der leves. Langgaards etnografiske arbejde kommer fra hans virke som skolelærer i en sydgrønlandsk bygd i to perioder over 3 år, først i 1976-1977 og derefter i 1981-1983. Inden resultaterne fra studiet blev publiceret, blev de oversat til grønlandsk og diskuteret med beboere i bygden (Langgaard, 1986, p. 300). Som en del af analysen skriver Langgaard om den sociale organisering i bygden og om, hvordan ledelse praktiseres, for eksempel ved at beboerne indtræder i forskellige aktiviteter og alliancer. Herunder at sociale begivenheder som fødselsdage foranlediger, at folk mødes, selvom de ikke har sympati for hinanden, og at de altså finder en anledning til at være sammen, på trods af antipati (Langgaard, 1986, p. 304).

Tilbageholdenhed og generthed er kvaliteter, der generelt sættes pris på (Langgaard, 1986, p. 305), og såfremt en person gør for meget væsen af sig, bliver personen anset for *naalagaaniartog* – en der forsøger at blive leder. Lederbetegnelsen har på sin vis en negativ konnotation. Dette kommer særligt til udtryk, når der skal tages svære beslutninger, idet handlingen ofte udebliver. Lederen ønsker ikke at tage en ubehagelig beslutning, og derfor er ledelse ofte fraværende. Denne udfordring, der opleves i den traditionelle grønlandske livsform, blev allerede i 1911 beskrevet af digteren Henrik Lund. Han matchede begrebet *sapiissuseq* (mod) med begrebet *naalagaassuseq* (lederskab) (Langgaard, 1986, p. 310), og manglen på ledelse kom til udtryk i Lunds digt:

Qamuuna ilumigut sapiissusilik	(The one having courage as a trait of character)
qunussanani naalagaassusilik	(the fearless one having qualities of leadership)
kinaassava?	(who will it be?)
aamma sumiippa?	(and where is he?)

(Langgaard, 1986, p. 309)

Videre i analysen skriver Langgaard, at ledelse i byen er værdsat, men ledelse i bygderne er set på med mistænksomhed (Langgaard, 1986, p. 311).

**Grønvold (1995)** arbejdede i sit speciale på Psykologisk Institut, Århus Universitet, med at beskrive danskeres placering i organisationer i Grønland. I specialet argumenterer hun indledningsvis for, at der eksisterer en blindhed for de problemstillinger, som de danske ansættelser tilfører organisationerne (Grønvold, 1995). Grønvold citerer Nooter (1976), når hun beskriver, hvordan lederskabet opstod i relation til situation og sted. På baggrund af en teordiskussion skriver Grønvold, at lederskab traditionelt set ikke anses som en permanent funktion (Grønvold, 1995, p. 16). Grønvold argumenterer for, at såfremt der ansættes flere grønlandske ledere, vil de fleste udfordringer i grønlandsk erhvervsliv blive begrænset (Grønvold, 1995, p. 55).

**Bakka (1997)** diskuterer på baggrund af syv interview vilkårene for kommerciel og offentlig ledelse i Grønland (Bakka, 1997). Bakka er optaget af at beskrive det, han definerer som unikke vilkår for ledelse. Danmark benyttes som sammenligningsgrundlag, når han beskriver

de geografiske og klimatiske forhold. Den særlige relation mellem politikere og erhvervsliv står frem som noget centralt, og ledelse sker i dette spændingsfelt. Han lægger vægt på den institutionelle sammenhæng og beskriver, hvordan lederen skal have politisk gehør og være god til at drive lobbyvirksomhed. Bakka retter en opmærksomhed mod det tætte samfund, og han vurderer, at lederne kan *"opleve en personlig udsathed, fordi man lever i et tæt samfund"* (Bakka, 1997, p. 194). Gennem Grønlands Personale- og Lederudviklingscenter har de 10 største virksomheder lavet et samarbejde med det formål at udvikle en særlig grønlandsk lederidentitet, en opgave som Bakka beskriver som en udfordring. Han mener, at det grønlandske samfund ikke har haft en tradition for en bastant leder med en rationel tankegang, og han beskriver det grønlandske samfund som *lederløst* (Bakka, 1997, p. 195). Bakka mener desuden, at en fremtidig grønlandsk ledelsesuddannelse skal tage udgangspunkt i traditionelle værdier, herunder det særlige politiske system samt geografiske og klimatiske betingelser.

**Jensen (1998)** skrev sit speciale med det formål at identificere holdninger, værdier og vurderinger af ledelsesproblematikken i Grønland (Jensen, 1998). Den empiriske undersøgelse i Grønland forløb over 3 uger i august/september 1998, hvor Jensen foretog 14 interview af ca. 1 times varighed. Interviewene er primært foretaget i handelsvirksomheden KNI (Pissifik (fra 2001 ejet af private nordiske handelselskaber) og Pilersuisoq) samt i Boligselskabet INI A/S. Jensen beskriver, hvordan *"mange grønlændere... føler, at de sommetider er nødt til at 'overtage' en dansk adfærd, hvis de bliver ledere."* (Jensen, 1998, p. 112). Der er ikke udviklet en særlig grønlandsk lederstil. *"Det samlede billede tyder dog ikke på, at den dominerende ledelsesstil i Grønland er udpræget forankret i grønlandske forhold."* (Jensen, 1998, p. 114). Videre formulerer hun et synspunkt om, at den grønlandske praksis må forventes at blive mere integreret med den moderne, således *"... at også de bærende værdier i opdragelsen og dermed adfærden ændres og tilpasser sig det moderne samfund."* (Jensen, 1998, p. 116).

**Kahlig (1999)** *Leder i Grønland – en kvalitativ holdningsundersøgelse* (Kahlig, 1999) er et svar på Bakkas konklusion, idet analysen består i synspunkter, der er samlet hos 15 etnisk grønlandske og 19 danske ledere og mellemledere, der har erfaring med ledelse og

ledelsesudvikling forskellige steder i landet. 3 af lederne er offentligt ansatte, 4 er selvstændige og 27 er ansat i 'virksomheder' (Kahlig, 1999, p. 14). Rapporten afsluttes med at kategorisere lederne i forhold til, hvilken kulturel og faglig baggrund vedkommende har, og hvilke uddannelsesinitiativer vedkommende derfor er modtagelig for og har behov for. Der foreslås visse uddannelseselementer til Grønlands Personale- og Ledelsesudviklings Center, som har efterspurgt analysen og i vidt omfang udpeget informanterne. Forslagene er navnlig rettet mod at udvikle den kulturelle forståelse med henblik på at udvikle rekruttering og samarbejde (Kahlig, 1999, pp. 180–191). Der formuleres kulturtræk, der bygger på de interviewedes beskrivelse af grønlandsk praksis. Desuden beskrives ledernes udfordringer ved samarbejde med grønlandske ledere (Kahlig, 1999, pp. 158–166). Materialet virker stort, og indfaldsvinklen til data er genfortælling af de interviewede lederes erfaringer, som de formuleres igennem interviewene. Kahlig peger selv på, at han etablerer en struktur, som bygger på informanternes 'snapshots' af forskellige aspekter. Den analytiske struktur omfatter holdning, kvalifikation, ledelsestradition og potentiale, etnisk- kulturel forskel, arbejdspraksis, interaktionsforskelle og regionale forskelle, sprog, konflikthåndtering og rekrutterings spørgsmål (Kahlig, 1999, pp. 10–17).

**Lyck (2000)** *En bog om Erhvervs vilkår i Grønland* har som formål at diskutere problemstillinger, der knytter sig til business environment og samfundsstruktur (Lyck, 2000). Lyck skriver, at begrebet "*de særlige grønlandske forhold*" (Lyck, 2000, p. 14) har fungeret som et mantra, der lukker ned for al videre analyse. Ligeledes beskriver Lyck, hvordan der stort set ikke produceres humanistisk, sociologisk, politologisk kvalitativ forskning om det grønlandske erhvervsliv (Lyck, 2000, p. 27). I kapitel 10 diskuterer Lyck ledelse som en central dynamik for at forstå udviklingen i det grønlandske forretningsmiljø og skriver, at ledelse har betydning for økonomisk succes. En pointe er, at der er en stor gennemstrømning af ledere, og at de nye tilrejsende generelt har manglende viden om Grønland (Lyck, 2000, pp. 127–135). Lyck henviser til Kahligs empiriske undersøgelse af ledelsesproblematikker som et relevant udgangspunkt for videre analyse (Lyck, 2000, p. 141).

**Poulsens (2002)** kandidatafhandling er skrevet om kulturelle forskelle på arbejdsmarkedet i Grønland. Afhandlingen har titlen: *Kultur og virksomhedsledelse i Grønland* og tager udgangspunkt i en diskussion om personaleomsætning og om værdien af nuværende organisationsformer (Poulsen, 2002). Empirisk tager afhandlingen sit afsæt i TELE Greenland. Poulsen foretager interview med ledelsen og sender spørgeskema til 513 medarbejdere, hvoraf han modtager svar fra 263. Han diskuterer, hvordan han ser et behov for at tilpasse strukturen til grønlandske kulturelle værdier.

**Olsen (2009)** fokuserer i bachelorprojektet på grønlandisering i personaleprioriteringer. Under titlen *Grønlandisering af Grønlands offentlige forvaltning - visioner og risici* forholder hun sig primært til det politologiske grundlag og peger på historisk institutionalisme som teoretisk perspektiv (N. Olsen, 2009). Hun når en konklusion om, at man skal forsøge at undgå ufaglig og mangelfuld administration, der kan følge af den sproglige grønlandisering, der er gennemført de foregående år i den offentlige administration, hvor man ansætter efter sprog frem for faglighed. Hun konkluderer, at man fremover bør anvende et personalerekrutteringsprincip, der går på kompetencer (N. Olsen, 2009, p. 50). Grønlandisering ses derfor i sammenhæng med at opbygge uddannelse af grønlandsksprogede borgere på alle niveauer, om muligt inklusive akademisk niveau (Universitets-bachelor, kandidat med forskningsret og Ph.d.). Det fordrer bedre skoleundervisning, og at eleverne forberedes bedre til gymnasiet, end det sker. Det foreslås ikke, at gymnasiet skal tilpasse sig sprogligt. Hun peger på risiko for, at den daværende praksis med prioritering af grønlandsk i skolen havde problematiske sider.

Olsen kalder det 'den hårde vej man bør gå'. Rekruttering og uddannelse må ikke forringes, men skal flyttes fra 2008-niveauet til et generelt højere niveau. Hun understøtter sin vurdering med, at det faktisk i betydelig grad lykkedes at grønlandisere ledende jobs. Hun beregner stigningen i antallet af hjemmestyrets hjemmehørende ansatte fra 1978 til 1994 til 17 % (N. Olsen, 2009, pp. 42–43). Så det kunne efter hendes opfattelse lade sig gøre at hæve andelen af hjemmehørende ansatte uden at sænke standarden i administration og offentlig service. Man behøvede derfor ikke aktivere den sproglige prioritering, som lå bag den sproglige grønlandisering som ansættelseskriterium, der introduceredes i 2007. Det viste sig,

at der var mange, omend ikke tilstrækkeligt mange, veluddannede grønlændere til at varetage ledelsesopgaver. Samtidigt understreger hun flere steder betydningen af, at de ansatte – både ledere og producenter – kan sproget. Så hendes pointe er, at man skal være sig for at bruge sprog og kulturel identitet som overordnet kriterium, men derimod være opmærksom på, at hele samfundet skal udvikles ved, at man holder fast i både strukturel og faglig kvalitet. Hun følger ikke sporet, som i introduktionen beskrives som, at Grønlandsk identitet, ifølge Robert Petersen, også kan opfattes som strukturel identitet – det, som præger dem, der bor i Grønland. Hun spurgte til om etnicitet kan være vigtigere end kvalitet og svarede nej, men hun vurderede også, at flere kvaliteter udvikles ved at være 2-3 sproget, med grønlandsk som det ene (N. Olsen, 2009, p. 27 og 50).

**Samuelsen (2010)** skriver kandidatafhandlingen om ledelse i Grønland set i et kulturelt perspektiv. Under titlen *Grønlandsk ledelseskultur* (Samuelsen, 2010) spørger han, om der er udviklet en særlig grønlandsk ledelsesform, og hvorfor der er så få grønlændere på ledelsesniveau. Han arbejder også med erkendelsesopgaven om, hvorvidt sprogforskellene spiller ind på, at der ikke er udviklet en mere synlig grønlandsk ledelsestil, som er baseret på etniske værdier. Samuelsen benytter sig af Erik Johnsens definition af ledelse (Ledelse og Erhvervsøkonomi nr. 4/2002:256): "*et kommunikerende samspil mellem mennesker, der skaber fælles viden og ressourcer til problemløsning, så et mål kan nås*" (Samuelsen, 2010, p. 8). Ambitionen er ikke at udvikle en grønlandsk ledelsesteori, men at undersøge om grønlandske ledere bygger på grønlandske værdier. Han mener, der skal skelnes imellem ledelseskultur og en institutionaliseret ledelsesform, hvor han antager, det første er relevant, og det andet ikke er sket. Data består af, at han spurgte 22 topchefer med spørgeskema og fik svar fra 9 grønlandske og 5 danske chefer. Han refererer som værdigrundlag til Finn Lynges 2003, der siger, at gamle inuitdyder er tilbageholdenhed, beskedenhed og fåmælted. Men slutter afhandlingen af med at fremhæve en kulturforståelse med reference til Hans Gullestrup. Nemlig at en kultur ikke kan beskrives, analyseres og forstås empirisk i sin endelige form (Samuelsen, 2010, p. 79). Altså at kulturen er i responsiv udvikling. Og at "*det bedste i grønlandsk kultur og folkets instinkter tilsiger os at blive ledet kammeratligt, med stor faglig dygtighed og med social ansvarlighed.*" (Finn

Lynge, "Kunuk op gennem tiden ..." i Winther: Demokrati og magt i Grønland, 2003, Århus Universitets Forlag, side 25-29)(Samuelsen, 2010, p. 21).

Han peger på, at grønlandsk ledelse traditionelt er situationsbestemt for den østgrønlandske fangerkultur. Ledelse tilskrives den, der er i stand til at forestå en konkret kompleks situation. Og titlen "leder" tilskrives den person, der igennem mange situationer har været involveret i vurdering af situationerne og prioritering af initiativerne. Han støtter en vurdering fra en leder, der siger "*at være topchef i moderne tider er en kompliceret sag, hvor det drejer sig om lederskab; at være generalist og have flair for en lang række egenskaber på mange forskellige områder, samtidigt*" (Samuelsen, 2010, p. 22).

**Knudsen (2016)** antologi *Perspectives on skills – an anthology on informally acquired skills in Greenland* diskuterer, hvordan dele af befolkningen både i Grønland og i mange andre arktiske lande har en række særlige færdigheder, opnået uden en formaliseret uddannelse (Knudsen, 2016). Antologien tager udgangspunkt i empirisk materiale fra 12 større virksomheder. Analysen viser, at der blandt virksomhederne er opmærksomhed på at udvikle ledelsesfunktionen. I konklusionen beskrives det, at flere ledere pointerer, at "*it is simply impossible to do business in Greenland without engaging closely with stakeholders and involve oneself in the local communities in which the company is operating*" (Knudsen, 2016, p. 111).

**Balslev (2017)** *Actors and practices – an institutional study on management accounting change in Air Greenland, CBS, 2017* (Balslev, 2017). Den generelle indfaldsvinkel i denne Ph.d.-afhandling, som består af en samling artikler, er institutionel teori og metodisk orientering (Balslev, 2017, pp. 33–36), hvor analysen svarer på spørgsmålet om, hvordan forandring sker i en grønlandsk selvstyrejet virksomhed. Analysen svarer bekræftende til første del af spørgsmålet, og anden del eksemplificeres igennem en analyse af, hvorledes forskellige systemer, der anvendes i virksomheden, påvirker relationer og regnskabspraksis. Det konkluderes, at informationsteknologien har betydning for, at relationer og begrænsninger ændres igennem tiden. Det tredelte ejerskab i virksomheden tages som udgangspunkt for en analyse af, hvorledes to forskellige mål for virksomheden påvirker beslutningerne om økonomisk aktivitet. Her anvendes interaktion om prissætningen på



service som empirisk materiale. Det påpeges, at henholdsvis opgaven flyservice, som virksomheden skal varetage af hensyn til den grønlandske infrastruktur, og en service for turisme, som skal varetages af hensyn til kommercielle mål og udnyttelse af anlæggenes kapacitet, anvendes som begrundelser for flyselskabets planlægning (Balslev, 2017, pp. 166–169). Forfatteren hævder, at det er den første analyse af en virksomheds ledelse og regnskabspraksis i Grønland. Afslutningsvis understreges betydningen af, at ledere søges blandt højtuddannede inden for management, og at de udrustes med færdigheder i at gennemføre transparente udviklingsforløb i de statsejede kommercielle virksomheder i Grønland (Balslev, 2017, p. 172).

**Rud (2017)** skaber igennem dokumentstudier og diskussion af teoretiske konstruktioner en forståelse af, hvorledes den grønlandske identitet blev gjort central i 1800-tallet i forbindelse med udvikling af ledelsessystemer (Rud, 2017). Navnlig i relation til den lokale ledelseskonstruktion "forstanderskab", som kolonimagten anvendte fra midten af 1800-tallet og til begyndelsen af 1900-tallet. Lokale fangere blev udpeget som deltagere i forstanderskaberne på baggrund af deres grønlandske autencitet, dvs. i form af fangeraktivitet og ejendom af udvalgte, oprindelige grønlandske redskaber som kajak og konebåd. Direktoratet for Den Kongelige Grønlandske Handel forsøgte at stimulere grønlændernes selvforståelse i forhold til jagt og organiseret ansvarlighed. Lister over ejendom og indhandel blev lagt til grund for en meritforklaring for den enkelte husstand og fanger, for eksempel til brug ved tilbagelevering af overskud fra handlen - og til brug for udpegning til forstanderskabet, der også havde retsudøvende forpligtelser.

Selve tanken om den etniske kultur, dens kvaliteter og retning, var et diskussionspunkt og blev gjort til et redskab for administration og den verserende teori om, hvorledes det grønlandske mikrosamfund burde stimuleres til at udvikle sig (Rud, 2017, p. 143). Man ser spor herfra i senere refleksioner - først om kultur i ledelse i Grønland og senest i måden at tage stilling til sprogets betydning i uddannelse og administration.

**Samlet** set viser denne tekstsamling, at der har været stor opmærksomhed på ledelse i relation til grønlandsk kultur, sprog og geografi og på uddannelsesmæssige initiativer i forhold hertil. Ledelse ses i teksterne ofte i et historisk perspektiv, hvor etnisk kultur sætter naturrelation og sprog centralt. De fleste af teksterne kredser om en forståelse af kultur som noget stabilt, og dermed præsenterer de en forestilling om, at så vidt lederne forstår kulturen, kan ledelsesaktiviteten udvikles på baggrund heraf. Generelt for mange af teksterne er, at de i for ringe omfang forholder sig til den aktuelle grønlandske ledelsespraksis og dens problemstillinger. Mange studier, navnlig fra 1990 - 2010, mangler en forståelse af de dynamiske forhold i samfundet.

### Perspektiver på ledelse i Grønland

Nærværende analyse retter sig mod at belyse, hvad der sker i ledelse i Grønland. Vi lægger ledelsens engagement i kvalitetsudvikling, organisering og samarbejde i de enkelte organisationer til grund for analysen.

Ledelse i Grønland beskrives i den empiriske analyse som en kollektiv aktivitet, hvor samarbejde er afgørende for kvaliteten af det, der foregår i organisationen. Ledelsespraksis gennemføres i relationer imellem ledelse og medarbejdere som et gensidigt samarbejde imellem de involverede. Lederne er alle opmærksomme på, at styring og systemer ikke er en fyldestgørende ramme for at forstå og involvere sig i ledelsesaktiviteten. Formaliserede systemer og principper er en del af styringen, men det er utilstrækkeligt udelukkende at se ledelse som system, fordi organisationer udvikler sig både i responsivt samspil med omgivelserne og i udviklingen af nye forretningsmæssige relationer. Det er derfor ikke tilstrækkeligt at se en organisation som en optimerende struktur, der kan bygges af gentagelser fra fortiden. Organisationer skal i høj grad ses som unikke forløb af begivenheder, der får en vis stabilitet gennem ledelse og medarbejdernes opmærksomhed på kvalitet. De interviewede ledere nævner på forskellig vis, hvordan de gør sig tanker om ledelse, og hvilke forståelser der trækkes på. Analysen er bygget op efter følgende fire elementer:

1. Gensidig afhængighed i handlingsnet
2. Ledelsesdilemmaer og ledelsesproblematisering
3. Ledelsesfaglighed
4. Akademisk uddannelse

Disse vil blive diskuteret i det følgende.

### 1. Gensidig afhængighed i handlingsnet

Ledelse ses som en kollektiv aktivitet, der består af handlingsnet med horisontale og vertikale elementer, hvor det handler om at vide. Handlingsnet (Silverman, 1970, p. 151), også kaldt interaktionsterritorier (Denzin, 1969, p. 932; Garfinkel, 2006, p. 192), angår det at bevæge sig i hele det miljø, som virksomheden er relateret til.

Ledelse i Grønland er som andre steder baseret på relationsarbejde, hvor interaktioner i de nære handlingsnet afgør, hvad der kan udvikles. Handlingsnet for lederne er relationer, der er sammenvævet i flere forskellige sammenhænge. De etableres af forskellige grunde, men bidrager alle til at give adgang til viden og mulighed for at øve indflydelse. De fleste ledere fremhæver, at deres netværk giver gode muligheder for at holde sig orienteret om, hvad der er ved at ske, og er kilden til at få indflydelse. Men handlingsnet er også begrænsende, da hvert territorium udvikler en historie, hvori emner er gennemdiskuterede, og måden, hvorpå de forstås i denne sammenhæng, tages for givet. Derfor skal man konfrontere hidtidige forståelser for at ændre dem (Denzin, 1969; Garfinkel, 1967, 2006). Det kræver tydelig formulering at bryde med det, man plejer at sige og gøre, fx hvis man vil justere hidtil fungerende forståelse af begivenheder og ting.

Vi hører, at organisationerne og den daglige ledelsespraksis er tæt forbundet med det, der sker i det omkringliggende nære samfund, og hvordan det lokale fællesskab influerer og skaber dilemmafylde situationer. Lederne påpeger, at udviklingen i det grønlandske samfund har betydning for ledelsesrollen, og at skiftende politiske vinde og dagsordener rejser forskellige perspektiver for virksomhederne og relationerne omkring ledelse. Det nævnes, at samfundsdebatten som regel griber de nemme spørgsmål, f.eks.

lufthavnsdiskussion og byplanlægning, mens de svære diskussioner, som f.eks. grundskole, videregående uddannelse og sociale forhold, efterlades uden tilstrækkelig diskussion. Den organisatoriske kontekst er udfordret af, at tunge spørgsmål ikke reflekteres godt nok i samfundet. F.eks. nævner lederne, at de problemstillinger, der til tider rejses om mangel på kvalificeret arbejdskraft, bliver fejlet til side i praksis og det afføder *"anarki og ineffektivitet"* (Interview). Lederne *"venter spændt på, hvad der politisk sker i landet, hvordan prioriteringen bliver"* (Interview).

Netværket nævnes ofte som noget, *"der skaber muligheder her i landet, de hjælper en godt på vej"* (Interview), og i kraft af netværket er *"det er nemmere at orientere sig om, hvilke ting der foregår her og der"* (Interview). Særligt fordi folk er opmærksomme på hinanden, og de inddrager relevante parter til at løse opgaver på baggrund af relationer i de eksisterende netværk. Den store betydning af netværk forklarer også, at nye og tilrejsende ledere ikke kan orientere sig, før de har fået opbygget et relevant netværk. Vi hører en leder fortælle, at *"hvis man ikke selv sørger for at opbygge et netværk, så er det meget ensomt at være leder"* (Interview), så der ligger en særlig vigtig opgave i det at skabe netværk.

De fleste ledere er opmærksomme på, at de skal *"tale med forskellige mennesker"* (Interview), men at det kan være svært at få brudt med de normale cirkler, man bevæger sig i. Samtidig er lederne bevidste om, at uanset hvilket netværk, de engagerer sig i, *"så er det jo ligesom de samme [...] du sidder sammen med"* (Interview). Derfor kan det være svært at få brudt med den givne forståelse af en situation, og man fastholder hinanden i, hvordan aktiviteter beskrives og foregår.

Lederne taler om, at *"der er rigtig mange relationer, du skal forholde dig til hele tiden"* (Interview), og det kan være udfordrende at vide, hvornår handlingsnet bidrager eller begrænser. Fortællingen fra lederne om deres netværk får en særlig tyngde, fordi fællesskabet fylder meget i det lille samfund. En leder fortæller, at samarbejdet er baseret på *"... pligtfølelsen over for det her team, overfor lederen, overfor ens sidekammerat"* (Interview). En forudsætning for, at samværet fungerer gnidningsfrit er, at *"stemningen er okay"* (Interview), at samværet udvikles over tid, og ofte er der tale *"om en relation, som er bygget op over mange år"* (Interview).

Vi hører ofte, at ledere bevæger sig i cirkler, hvor de bekræfter hinanden i det, de gør, og i, hvordan de forstår udviklingen i Grønland. Det formuleres forskelligt i empirien, men de fleste påpeger, at der er et permanent behov for at bryde afhængighedscirklerne med henblik på at udvide forståelsen af udviklingen, f.eks. se flere nuancer i en sag.

Så til dels erfares relationer som en unik virksomhedsbetingelse, der byder ind med ekstraordinære ressourcer, som man kan have stor glæde af. Men samtidig etablerer relationerne snæversyn i måder at se dilemmaer eller konflikter på. Ledere peger på, at de aktivt forsøger at bryde med genbrug af etablerede verdensbilleder. *“... tavlerne opfordrer til, at man ser det gode. Man skal tilskynde, at folk viser det grimme, får det problematiske frem. At du viser det, betyder ikke, at du er dårlig, men at der er noget som skal gøres bedre. Du viser vi hvad vi i fællesskab skal have løst.”* (Interview)

### 2. Ledelsedilemmaer og ledelsesproblematisering

Med begrebet *ledelsedilemmaer* menes situationer, der i den daglige ledelsespraksis kan erfares modsætningsfyldte, og hvor det derfor er delvist uafklaret, hvilken retning handlingen skal tage. Ledelsessituationer er ofte komplekse og dilemmafyldte, og det er nødvendigt at blive i situationen, til der findes en tilstrækkelig fornuftig og relevant forståelse for sagen. *“Man skal holde lidt længere fast i, at noget er uafklaret, vente lidt. Det er proces, proces, proces.”* (Interview).

Når en leder eller kollega opdager et dilemma, kan man reagere på det eller fornægte det. Det er i disse situationer, helhedens perspektiv skal anvendes. Derfor er konfliktfulde situationer, som ved dilemmaer eller paradokser, de situationer, ledere ofte taler om, når de beskriver praksis. Der formuleres en betragtning blandt lederne om, at ledere skal være modige og turde stille krav til det, der rører sig i samfundet, og *“ikke tage ting for givet”* (Interview). Det er i opdagelsen af betydningsfulde modsætninger, at det vigtige sker, og det kræver mod.

Relevant *problematisering* omfatter definitionsarbejdet i forhold til den konkrete situation. Det omtaler lederne som, at de er omhyggelige med at være nærværende og tilgængelige i

deres forsøg på at indse, hvad kollegerne siger om det, der er på vej til at ske. De forsøger at skabe en fælles erkendelse af, at situationen er kompliceret og betydningsfuld. Det gør de ved at fastholde de involveredes, medarbejdernes og kollegernes opmærksomhed på kompleksiteten, så der ikke træffes beslutning for hurtigt og på et forkert grundlag. Beslutningen skal ofte ske på trods af, at en situation i udgangspunktet ikke er veldefineret, eller at der er gjort for enkle antagelser om den. Vi hører for eksempel en leder fortælle, *"at ledelse handler ikke om at bestemme, men om at få de bedste beslutninger frem, og så beslutte det"* (Interview).

Et negativt billede af ledelsespraksis nævnes. Det forekommer, når lederen lægger større vægt på positionen chef end på funktionen ledelse. Det er negativt, fordi der så udføres ledelse uden faglig indsigt og viden om, hvordan tingene hænger sammen konkret, og med viden om, hvordan beslutninger vil virke der, hvor de vil blive aktiverede. Det problematiske er, at ledelse praktiseres på baggrund af det, der allerede er besluttet, eller det, der tages for givet. Denne forståelse formulerer lederne, når de mener, at en (dårlig) leder kun formidler system og formalitet og ikke vurderer helhedens perspektiv på den unikke situation. I modsætning hertil nævnes tilbagevendende det at kunne problematisere situationer, hvor der er brug for ledelse, som en central positiv opgave.

Lederne fortæller, hvordan de søger at udvide samtalen med de mest involverede. Dette skal ses i modsætning til at afslutte en samtale ved at tage en hurtig beslutning. Situationen er ofte mere kompleks, end den bliver formuleret i starten af samtalen, og det bliver synligt, hvis man lader de åbne aspekter stå uafsluttede i samtalen. Det virker måske pinagtigt at være i dilemmafyldte situationer, men *"nogle gange sker der jo nogle ting i det uafklarede, hvor der opstår nogle andre ting, muligheder som jeg ikke havde set"* (Interview). Lederne forklarer, at det gør de ved at *"involvare dig i dialog undervejs, for at støtte den medarbejder, som måske ikke er så selvkørende"* (Interview).

Ved at lytte, være nærværende og insistere på, at medarbejderen selv tager ansvar for opgaveløsning, skaber lederne medarbejderrelationer, som bidrager til værdiskabelsen. Der udtales et behov for, at flere medarbejdere *"løber med egne bolde"* (Interview). Det nævnes fx når *"den reelle konflikt ikke er blevet synlig i diskussionen i mødet..."* (Interview).

Lederne påpeger, at det kan være svært at skabe en dynamik, der rummer muligheden for de svære diskussioner. For det første fordi uddelegering af opgaver kan være svært. I fremgangsmåden ligger en fordring om kvalitet og udvikling, som måske ikke er indlysende for de involverede. For eksempel fordi medarbejderne ofte forventer, at lederen skal instruere og vise vejen frem. En del arbejder med at bryde denne forståelse af ledelsesrollen ved at kollektivisere opgaveløsningen. De bruger energi på at dele ansvaret og at lære medarbejdere at tage ansvar. En leder formulerer det som at holde balancen mellem *”at skabe et godt fællesskab, holde den gode stemning på arbejdspladsen og stadigvæk kunne stille krav”*. De fleste ledere beskriver disse situationer som udfordrende. De er opmærksomme på, at det udfordrer rutiner at gøre organiseringen til en kollektiv aktivitet, der ikke kan løses fra eget kontor. Både ledere og medarbejdere skal være så velinformerede, at de kan føre dialog om mulige fremgangsmåder frem for at formidle afgjorte løsninger kopieret fra andre situationer. Desuden er den relevante problematisering af ledelsesdilemmaer ofte unik og langt fra banal. Problematisering er en færdighed, lederen skal tage sig af, og den fordrer både opmærksomhed og vilje til at fortsætte analysen uden hensyntagen til de løsninger og formuleringer, som umiddelbart byder sig til.

Ledelse handler her om at have større opmærksomhed på relevans og problemstillinger frem for handlingsmuligheder. I det problemorienterede formuleres det, at skal man arbejde på højt niveau i forhold til komplekse situationer (P. B. Olsen, 2010, p. 122), skal man gøre sig klart, om den relevante viden om situationen allerede er til rådighed og så bruge den. Og hvis det ikke er tilfældet, skal man indkredse, hvilken viden der mangler. At indkredse viden, der mangler, er selve kernen i ledelse i modsætningsfulde situationer. Det at kunne beskrive, hvad en situation drejer sig om i forhold til en udvikling, er en vigtig færdighed, både ved analyse og i ledelse (P. B. Olsen, 2010, p. 114)

### 3. Ledelsesfaglighed

Lederne fremhæver, at fagliggørelse af ledelse er nødvendig. Det påpeges, at der er et behov for at udvikle ledelse som en praksis og faglighed for at imødekomme dagligdagens udfordringer. Det forbindes med at skabe overblik, udsyn og koordinering. Det gør de ved at

være til stede, *"være hvor det brænder"* (Interview), se og forstå det, der er ved at ske, og som potentielt kan skabe muligheder og udfordringer. Overblikket skabes ved at *"... kigge på, hvad det er der sker, kigge på, om noget er anderledes"* (Interview). Samtidig hører vi også, at ledelse i dagligdagen handler om at prioritere og fokusere samt at sætte et *"ledelsesmæssigt tryk"* (Interview) der, hvor man kan se, at der er behov for udvikling. Uden et ledelsesmæssigt tryk opleves det ofte, at der ikke skabes mening om en aktivitet, og det medfører, at der *"kikses undervejs"* (Interview). En anden leder fortæller, hvordan en vigtig aktivitet i dagligdagen er *"at rydde sten"* (Interview), forstået på den måde, at der skabes plads til, at de involverede kan arbejde med det, der er væsentligt for at løse opgaver.

Lederne taler om, at de finder det nødvendigt at fagliggøre aktuelle samarbejder og relationer. De taler om at have fokus *"på bolden"* (Interview), hvilket er et billede på at være opmærksom i situationer, hvor andre bliver uopmærksomme. De nævner som eksempler på, at de kan have behov for et fordomsfrit forum, at man *"skal mødes i andre sammenhænge"* (Interview), hvormed menes, at lederne har behov for refleksion sammen med andre, der har forudsætninger for at reflektere over situationer, og som ikke har part i problemstillingen. Der formuleres et udtalt behov for at have refleksioner af høj kvalitet omkring dilemmaer og komplicerede situationer, og det foreslås for eksempel at involvere sig med dialogpartnere, der ikke selv er part i sagen. Som kommentar hertil blev det fremhævet på Ledelsesdebatten, at man ikke kan pille sig selv ud af ligningen, men at man må forsøge at skabe overblik, selvom man er en del af processen. Denne involvering anses som en del af det at kende til situationen og dermed en betingelse for ledelse (Ledelsesdebat, 2019). Abstrakt kan det formuleres som det at praktisere ledelse (helhedens perspektiv) er det samme som at vide (P. B. Olsen et al., 2010, p. 116).

Det fornemmes, at meget af bekymringen over ledelsesfaglighed har at gøre med, at rekruttering til organisationerne har et skrøbeligt fagligt grundlag. Det formuleres, at både medarbejdere og ledere bør tage sig af at bære ansvar på helhedens vegne, samtidigt med at det for ofte ikke sker. Vi hører ledere nævne, at *"der er alt for mange, der ikke bliver uddannet, [...] specielt oppe på ledelsesniveau"* (Interview). Men også spørgsmålet om at kunne fokusere konkret på problemstillingen nævnes som en udfordring for lederne. Blandt



lederne nævnes det, at ledere ofte udpeges og aktiveres, før de har kompetencer til at påtage sig ansvaret. Det hævdes, at alt for mange involveres i problemstillinger, der rækker for langt ud over deres aktuelle færdigheder og for langt ud over det, de kan opnå kompetencer til. Derfor lykkes de ikke med at udvikle sig i lederjobbet.

Ledelsesfaglighed angår indsigten i, hvorledes kollektiv viden skabes. Mange problematiseringer er så komplekse, at arbejdet med at indsamle viden kræver en kompetence eller *ledelsesfaglighed*, der hele tiden er en udfordring for lederne. Et svar på at imødekomme kompleksitet er fagliggørelse af indsigt i situationen, der skal ledes. Det omfatter fx at kunne afkode og vurdere den enkelte situation, uanset om den forekommer modsætningsfuld eller blot fremadrettet med de risikoaspekter, der knytter sig til den.

Ledelsesfaglighed er i særdeleshed et centralt aspekt, hvis man har ambitioner om udvikling og kvalitetsforbedring. Igennem ledelseskompetencer udvikles muligheden for at reflektere over modsætninger og usikkerhed, og denne avancerede kompetence skal enten udvikles i den konkrete ledelsessammenhæng eller igennem uddannelse forud for ansættelsen eller sideløbende med ansættelsen.

#### 4. Akademisk uddannelse

Spørgsmålet om *akademisk uddannelse til ledelse* omtales som noget, der delvist overses og håndteres lidt tilfældigt. Uddannelse står som noget centralt for de fleste ledere. De er opmærksomme på behovet for at udvikle deres ledelsespraksis. Det gøres ved at skærpe opmærksomheden mod det, man ikke er så god til. Lederne er optaget af ledelse i mere komplekse situationer, der ikke lader sig belyse med rationelle fremskrivninger

I samtalerne forholder lederne sig i visse tilfælde til deres medarbejders kompetencer og i andre tilfælde til deres egen sideløbende efteruddannelse.

De fleste ledere nævner en manglende faglighed omkring ledelse og siger, at der er brug for bedre uddannelse hos mange ledere. Der tales om, at "*ledelse er et håndværk*" (Interview), og at der er et behov for, at det udvikles. Mange af de adspurgte ledere har været eller er i gang med ledelsesuddannelse, og de nævner, at de med uddannelse får adgang til

*"teoretiske værktøjer, som skal afprøves i praksis"* (Interview). Der hentydes til, at ledelse skal udvikles i praksis og i arbejdssammenhænge, og at de benytter teorier om det, der sker. Det formuleres ofte som en redskabskasse og knytter sig derfor til en standard, der defineres som branchens bedste teorier. Man tænker på at kopiere det, der lykkes andre steder i branchen. Og dermed forestiller man sig, at kvalitetsniveauet er viden, som man allerede har et eller andet sted i ledelsessamfundet.

Men samtidigt peger de på, at ledere skal forholde sig til usikkerhed, paradokser og processer, der bør ses, som om de er åbne. Der hjælper løsningsorienteringen ikke uden en forudgående problematisering. Det vil sige, at akademiuddannelser og professionsuddannelser er utilstrækkelige til at sikre de nye leders indsigt i arbejde med det kaotiske og uvisse. En nødvendig ledelsesuddannelse skal omfatte håndtering af det unikke, de ubeskrevne og de hidtil forkert beskrevne ledelsesproblemstillinger, således at lederne i løbet af uddannelsen træner håndtering af det uvisse. Det anføres også i interviewene, at man skal have et teoretisk beredskab om ledelse til rådighed for at overveje situationerne, for *"man kan ikke lede efter en værktøjskasse eller bog, fordi der opstår så mange nye situationer, som du bliver involveret i"* (Interview). Der skal uddannelse på akademisk niveau til for at nå udover fælles viden i branchen og til at forberede de kommende ledere på situationer, der er modsætningsfulde, risikofyldte, med stort udviklingspotentiale, og som der ikke findes korrekte beskrivelser af i fortiden. De traditionelle ledelsesfærdigheder er ikke nok. Der skal viden og kompetencer til at forholde sig til udefineret risiko, usikkerhed, det udefinerede og uopmærksomhed, for at man har de relevante ledelseskompetencer på de fleste ledelsesniveauer.

### Det kommende arbejde med problemstillinger om ledelse

Det overordnede spørgsmål for det videre forskningsarbejde vil fortsat kredse om spørgsmålet: Hvordan praktiseres ledelse i grønlandske virksomheder? – og i forlængelse heraf er fokus rettet mod, hvordan dilemmaer og paradokser håndteres i organisationerne, samt hvordan der tages beslutninger. Derfor holder vi i fremtiden fortsat fokus på at analysere ledelse, som det foregår i de grønlandske organisationer og dermed på de

problemstillinger, der relateres til kvalitetsudvikling, værdiskabelse, forbedring af virksomhedens organisering og samarbejde, rekruttering og uddannelse til ledelsesfaglighed i de enkelte organisationer.

En særlig problemstilling i det grønlandske er de tætte relationer, der følger af by- og bygdestrukturen, og dermed de store afstande og de vanskelige trafikale forhold, hvori ledelse foregår. Relationerne skaber de konkrete problemstillinger i forbindelse med kvalitetsudvikling, organisering og samarbejde. Måden at lede på skal iagttages på samme måde som ethvert andet sted, men under de specielle betingelser, der er i Grønland, kan der være specielle problemstillinger i ledelsen. Det er tanken at påbegynde en analyse af ledelsespraksis på isolerede steder med henblik på at synliggøre det lokale perspektiv på kvalitetsudvikling og organisering.

Generelt er relevante emner for videre forskning foreløbigt indkredset med termer som ledelsespraksis, kvalitetsudvikling og ledelsens betydning i virksomhedens unikke processer i udvikling. De foreløbige spørgsmål, vi kan formulere med udgangspunkt i den diskussion, der er etableret i rapporten her, drejer sig for øjeblikket om følgende:

- Hvordan udvikler lederne deres vertikale og horisontale praksisser?
- Hvordan er konkrete ledelsespraksisser integreret med kvalitetsudvikling?
- Hvordan skaber lederne kvalitet i de enkelte virksomheder?
- Hvordan orienterer lederne sig mod det, der er ved at ske?
- Hvordan genfinder man implikationer af ledernes uddannelse i deres måde at bidrage til organisationen på?
- I hvilket omfang kan man identificere behov for akademisk uddannelse i ledelse?

Dermed kan studiet inkludere, hvordan de ledelsesmæssige færdigheder understøttes af bestemte erfaringer eller uddannelseselementer, hvilke ledelsesmæssige problemstillinger der forekommer, hvilke ledelseskompetencer der er behov for, og hvilke ledelsesteorier der benyttes i den grønlandske ledelsespraksis.

Et væsentlig formål for et kommende projekt er at styrke ledelsespraksissen i Grønland ved at udvikle empiriske beskrivelser, der analytisk kommer tæt på de kollektive praksisser,

ledere indgår i. Ledelse skal iagttages i konkret praksis, og det er vor metodiske ambition at nærme os de relevante situationer så konkret som muligt.

Den grundlæggende indfaldsvinkel er, at ledelse er noget, der skal læres, og vi retter fortsat en opmærksomhed mod, hvordan det sker i praksis, og at kompetent ledelse er en nødvendig del af udvikling i grønlandske virksomheder.

Empiriske temaer kan være

- De tætte samarbejdsrelationer, som de foregår i isolerede virksomheder i bygderne, på havet eller i byerne.
- Hvorledes ledelsesrefleksionen i samfundet for øjeblikket får betydning for de mere generelle beslutninger hos ejerne, selvstyrets virksomhedsadministration, bankerne, virksomhedernes hovedkontorer etc.
- Hvordan ledernes praksis er rettet mod fremtiden i de grønlandske virksomheder.
- Fastholde opmærksomhed på indholdet og formen af en relevant akademisk ledelsesuddannelse, der kan udbydes af universitetet?

### Referencer

- Bakka, J. F. (1997). Ledelse i Grønland. I *Mosaik om moderne ledelse* (pp. 188–197). København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Balslev, L. (2017). *Actors and practices. AN INSTITUTIONAL STUDY ON MANAGEMENT ACCOUNTING CHANGE IN AIR GREENLAND.*
- Breum, M. (2018). *Hvis Grønland river sig løs - en rejse i kongerigets sprækker.*
- Christiansen, S. (2015). *Kajs Grønlandskrønike: Magt, håb og kampe på vejen mod det moderne Grønland.*
- Denzin, N. K. (1969). Symbolic Interactionism and Ethnomethodology: A Proposed Synthesis. *Synthesis*, 34 (6), 922–934.
- Future Greenland, Business Conference. (2019). Læst 28. august 28, 2019, i

<http://www.futuregreenland.gl/en-gb/Programme>

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.

Garfinkel, H. (2006). *Seeing Sociologically: The Routine Grounds of Social Action*. Boulder, Colo.

Grønvold, A. (1995). *Ledelse i Grønland - Grønlandsk ledelse*. Aarhus Universitet.

Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization*.

Jensen, H. (1998). *Ledelse i Grønland - grønlandsk ledelse?*

Kahlig, W. (1999). *Leder i Grønland - en kvalitativ holdningsundersøgelse*. Ilisimatusarfik, Nuuk.

Knudsen, R. (2016). Perspectives on skills - an anthology on informally acquired skills in Greenland. *University of Copenhagen*, (A Greenland Perspective publication).

Langgaard, P. (1986). Modernization and Traditional Interpersonal Relations in a Small Greenlandic Community: A Case Study from Southern Greenland. *Arctic Anthropology*, Vol. 23 (No. 1/2), 299–314.

Lyng, Finn, Kunuk op gennem tiden..., i: Demokrati og Magt i Grønland, 2003, Aarhus Universitetsforlag, red. af Gorm Winther. s. 25-29

Lyck, L. (2000). *Erhvervsvilkår i Grønland*. Ballerup: Nordic Press.

Nooter, G. (1976). *Leadership and headship*.

Nordisk Ministerråd. (2018). *Arctic Business Analysis: PPPs and Business Cooperation*.

Olsen, N. (2009). *Grønlandisering af Grønlands offentlige forvaltning - visioner og risici*.

Olsen, P.B. (2010) "Ledelse i praksis" i Olsen, P. B., Fuglsang, L., & Rendtorff, J. D. (2010). *Virksomhedsledelse: Positioner, teorier og strategier*. Samfundslitteratur.

Poulsen, H. P. (2002). *Kultur og virksomhedsledelse i Grønland*.

Rud, S. (2017). *Den rette blanding. Oprindelighed og ledelse i 1800-tallets Grønland*.

Samuelsen, P. G. (2010). Grønlandsk Ledelseskultur, 1–94.

Sermersooq Business Council. (2017). *Kompetence, kapacitet og ledelse. Centrale problemstillinger.*

Silverman, D. (1970). *The theory of organisations : a sociological framework.* Heinemann Educational.

Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview.* Holt, Rinehart and Winston.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations.* SAGE Publication, Inc.