

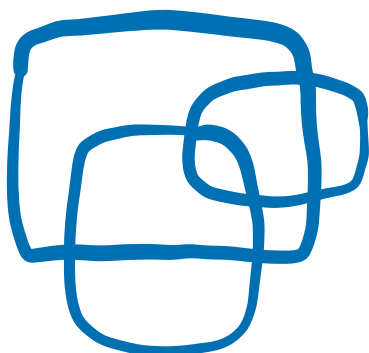
Dit personlige *lederskab*



Få inspiration til at kende og udvikle dig selv som leder

INDHOLD

TEMA 1: LEDELSES- RUM



Lederskab kræver et klart grundlag

Anders Raastrup Kristensen, ph.d., selvstændig konsulent

Skub til væggene i ledelsesrummet

Leder på det tekniske område

Overvej, hvad du vil med din ledelse

Leder på intensivafdeling

Side **6**

TEMA 2: SELV- INDSIGT



Kunsten at kende sig selv som leder

Lone Dawe, selvstændig coach og psykoterapeut

Kend og kontrollér dine følelser

Leder på socialområdet

Lær at svømme på dybt vand

Sygehusdirektør

Side **12**

Forord

4

Sådan er projektet gennemført

6

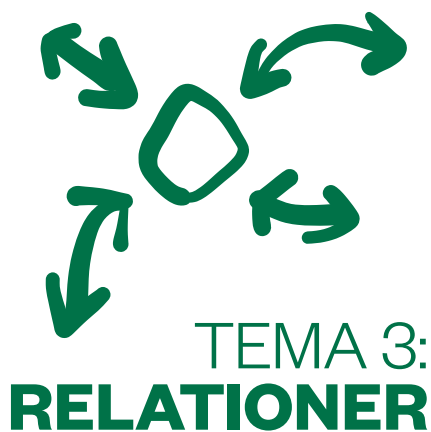
Det personlige ledelsesgrundlag

30

Efterskrift af Lasse Jacobsen, kommunaldirektør,
medlem af Ledelseskommisionen

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse

31



Personligt lederskab formes af relationer

Jacob Storch, ph.d., partner i Joint Action

Find dig selv – sammen med andre

Leder på ældreområdet

Prøv at se dig selv med andres øjne

Direktør i en kommune

Side **18**

TEMA 4:
**KOMMUNI-
KATION**



Dit vigtigste aktiv som leder: god kommunikation

Anne Katrine Lund, ph.d. i retorik, strategisk rådgiver

Gør din kommunikation direkte og troværdig

Chef i brandvæsenet

Tænk over hele din fremtoning

Chef på socialområdet

Side **24**

Dit personlige lederskab

Få inspiration til at kende og udvikle dig selv som leder

© Væksthus for Ledelse 2019

Projektgruppe:

Claus Herbert/Jan Henriksen, KL
Henrik Casper/ Laura Thors Calaña,
Danske Regioner

Frederik Luél, Djøf

Jørgen Mosbæk, Halinspektørforeningen

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-93668-78-2

978-87-93668-79-9-pdf



KLIMA-NEUTRAL
TRYKSAG

Forsiden indeholder alufolie og skal rives af, hvis publikationen bortskaffes som papiraffald.

FORORD

I de fleste organisationer handler ledelse i dag i høj grad om evnen til at skabe følgeskab og styrke selvledelse. Det nødvendige følgeskab som leder opnår man sjældent uden at investere sin person. Det personlige lederskab er ikke mindst vigtigt, når man skal opbygge et tillidsfuldt samarbejde, motivere og skabe relationer både internt og eksternt.

I alle de sammenhænge er det afgørende, at man bliver forstået på den måde, man gerne vil, og det kræver indsigt i både andres og egne reaktionsmønstre. For skal man lede andre, må man først kunne lede sig selv, herunder kende sig selv og vide, hvilke værdier man bygger sin ledelse på i ord og handling.

At være leder er ikke bare en formel rolle, man kan påtage sig. Det handler også om at kunne og turde vise "mennesket i lederen"; om at stille sin personlighed til rådighed. Det personlige lederskab er i sagens natur unikt, men der er mange måder at udvikle det på, som kan være relevante for alle ledere i kommuner og regioner. Nyudnævnte såvel som erfarne – og på alle ledelsesniveauer.

Det er baggrunden for denne publikation, hvor fire ledelseseksperter giver deres bud på, hvordan man kan arbejde med sit personlige lederskab – ud fra fire forskellige perspektiver: ledelsesrum, selvindsigt, relationer samt kommunikation. Undervejs fortæller otte ledere på forskellige niveauer i kommuner og regioner om deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle et personligt lederskab.

Desuden har vi bedt medlem af Ledelseskommissionen, Viborgs kommunaldirektør, Lasse Jacobsen om i et efterskrift at begrunde vigtigheden af at arbejde med det personlige lederskab – fx ved at udforme et personligt ledelsesgrundlag, der også afspejler organisationens værdier.

Formålet med publikationen er at give den enkelte direktør, chef og leder forskellige perspektiver på og konkret inspiration til løbende at arbejde med sit personlige lederskab – "at se sig selv i spejlet".

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de mange, der har bidraget til projektet med deres viden og erfaringer.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

Sådan er projektet gennemført

Der er skrevet meget om, hvad det personlige lederskab er, og hvordan man kan udvikle det – ud fra mange forskellige ledelsesteoretiske og psykologiske tilgange.

I dette projekt har vi valgt en pragmatisk og nysgerrig tilgang til fænomenet. Ud fra eksisterende litteratur har vi identificeret fire brede perspektiver, der i lidt forskellig form går igen i mange beskrivelser af det personlige lederskab:

- At definere sit ledelsesrum
- At kende sig selv
- At lede via relationer
- At kommunikere som leder.

Inden for hver af disse perspektiver har vi givet en udvalgt ledelsesekspert frie hænder til i en kort artikel at udfolde, hvorfor det er vigtigt, og hvordan man som leder kan arbejde med dette aspekt af sit personlige lederskab.

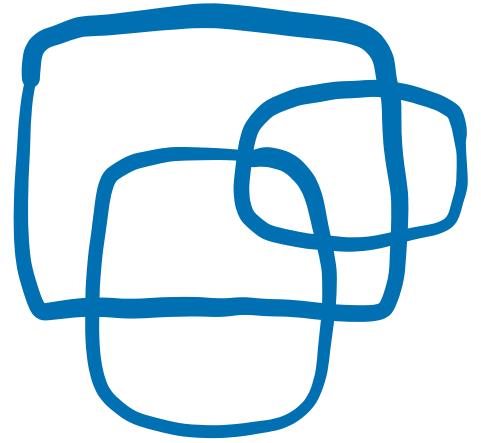
De fire artikler har dannet afsæt for en workshop for cirka 20 ledere på alle niveauer i kommuner og regioner, som fik mulighed for at kommentere, supplere og udfordre eksperternes udsagn.

Blandt de 20 ledere er otte udvalgt til et grundigere interview om deres erfaringer med (at udvikle) deres personlige lederskab – med særlig fokus på ét af de fire perspektiver. I praksis har de fleste interview dog kredset om flere af perspektiverne, der ofte er tæt forbundne.

Interviewene er efterfølgende bearbejdet, så de fremstår som en sammenhængende fortælling fra den enkelte leder. De medvirkende ledere har alle godkendt deres fortælling, men er på forhånd lovet anonymitet.

TEMA 1: LEDELSESRUM

Lederskab kræver et klart grundlag



Som leder er du ikke bare en administrator, der skal løse fastlagte opgaver inden for en given ramme. Du har et lederskab – et handlerum til at lede på din egen måde. At udvise personligt lederskab kræver, at du forstår grundlaget for din måde at lede på og derudfra aktivt udvikler dit lederskab.

AF ANDERS RAASTRUP KRISTENSEN

Anders Raastrup Kristensen er ph.d., selvstændig konsulent og ekstern lektor på CBS. Han har i en årrække arbejdet med og forsket i ledelse og strategi og blandt andet skrevet bøgerne *Det grænseløse arbejdsliv* og *Strategisk selvledelse*.

De fleste ledere har brug for at stille sig selv tre forbundne spørgsmål:

- Er jeg leder eller administrator?
- Hvis jeg er leder, hvad er så grundlaget for mit lederskab?
- Understøtter mine handlinger målet med mit lederskab?

Er jeg leder eller administrator?

Det kræver mod at være leder i dag. Hvis du oplever at være i en situation, hvor alle andre har definitionsretten over dit lederskab, og du blot kan reagere, så er du faktisk kun leder af navn. I virkeligheden administrerer du andres beslutninger. I så fald er du nødt til at tage definitionsretten tilbage og begynde at handle.

Måske har du mistet overblikket, så det er opgaverne, der styrer dig og dine valg. Det bør være omvendt. I så fald er det på tide, at du får stillet skarpt på, hvad du vil med din ledelse, herunder hvad du skal bruge din tid og ressourcer på, og hvad du må nedprioritere eller uddelegere til andre.

Måske bliver din chef ved med at give dig opgaver, du ikke oplever som særlig væsentlige for dine mål som leder. Så må du tage en snak med din chef om, hvad der er målet for dit område, så I *sammen* kan blive klarere på, hvad du skal prioritere i dit lederskab.

Hvis du i for høj grad er blevet en administrator af andres beslutninger, må du tage lederskabet tilbage. Ellers har du hverken frihed og autoritet til at lede andre.

Hvad er grundlaget for mit lederskab?

Hvis du har børn, ved du, at de kan blive ved med at spørge til, hvorfor noget er, som det er. De er interesserede i *grundlaget* for noget. På samme måde skal du forstå, hvad grundlaget er for din ledelse. Hvad ligger egentlig bag dine prioriteringer? Hvorfor forstår du dit lederskab, som du gør? Det er spørgsmål, der kan være lige så irriterende og svære at svare på som nogle af de spørgsmål, nysgerrige børn stiller.

At finde frem til et personligt ledelsesgrundlag handler ikke om at sidde trygt bag skærmen og formulere en højtidelig erklæring om sine smukke idealer. Den slags får sjældent den store indvirkning på virkeligheden. I stedet må du arbejde med at opnå selvindsigt i, hvad der reelt og i virkelighedens verden er dit grundlag her og nu. Hvorfor leder du andre og dig selv, som du gør? Ud fra hvilke principper træffer du dine beslutninger.

En vigtig del af at afklare grundlaget for din ledelse er at forstå, fra hvilket *perspektiv* du ser din ledelsesopgave. Betragter du primært ledelsesopgaven som faglig drift? Som ledelse af menne-

sker? Som strategisk udvikling og værdiskabelse for borgerne? Alle tre perspektiver vil ofte være en del af din ledelsesopgave, men for at forstå dit eksisterende grundlag som leder er det interessante, fra hvilket perspektiv du begynder dine refleksioner over lederskabet. Først når du kender udgangspunktet for dit lederskab, kan du bevidst lægge en kurs, du ønsker at følge.

For at styrke grundlaget for dit lederskab kan du blandt andet aktivt opsøge feedback fra medarbejdere, chef, lederkolleger, brugere og andre – og på den måde løbende afstemme dit lederskab til de ønsker og forventninger, der er til dig: Hvilken værdi forventer de, at du kan hjælpe dem med at skabe?

Understøtter mine handlinger målet med mit lederskab?

Jeg talte engang med en leder om, hvor vigtigt det var at have tid til at komme tættere på medarbejdere, hvis han skulle lykkes med sine mål for afdelingen. Han var meget enig, indtil vi kom ind på, at han så skulle bruge mere tid på samtaler med sine medarbejdere.

Han fortalte mig, at han desværre havde så mange opgaver, at der ikke var tid til flere samtaler. Jeg spurgte ham, hvad han havde brugt mest tid på i den forgangne uge. Til min overraskelse havde han brugt mest tid på en brandalarm, der flere gange var gået i gang med falske alarmer. Han estimerede at have brugt samlet ti timer på at snakke med brandfolk og håndværkere. Da jeg spurgte, hvorfor *han* havde ansvaret for sådan en opgave, svarede han, at ingen andre havde tid til at løse den.

Eksemplet er måske ekstremt, men mange ledere nikker genkendende til fænomenet: De har måske nok en klar idé om, hvad der er målet for deres lederskab, men når de bliver ramt af hverdagens travlhed, afspejles målet ikke rigtig i deres handlinger.

Det vil altid være en udfordring at skabe sammenhæng i sit lederskab. Det kræver et vedvarende arbejde og ikke mindst modet til at handle, når man oplever, der ikke er den sammenhæng, man ønsker.

Hvis du vil skabe sammenhæng i dit lederskab, må du være skarp på målet med din ledelse og lade det præge din forståelse af ledelsesopgaven og dine faktiske prioriteringer.

Det er ikke nogen nem opgave at udvikle og afgrænse sit lederskab, men det er en nødvendig opgave. Du bliver nødt til at forholde dig til, om der er perifere opgaver, der fylder og tager tid fra mere vigtige opgaver, og om de opgaver, der ikke understøtter dit lederskab, med fordel kan uddelegeres.

Du kan først spørge dig selv: Hvilke resultater vil jeg måles på? Hvornår er jeg en succes? Og dernæst: Hvis jeg vil opnå disse resultater, hvordan skal jeg så bruge min tid som leder? Hvad er vigtigt og mindre vigtigt?

”

Hvis du vil skabe sammenhæng i dit lederskab, må du være skarp på målet med din ledelse og lade det præge din forståelse af ledelsesopgaven og dine faktiske prioriteringer.

”

Hvis du i for høj grad er blevet en administrator af andres beslutninger, må du tage lederskabet tilbage. Ellers har du hverken frihed og autoritet til at lede andre.

Skub til væggene i ledelsesrummet

Som leder må du ikke lade dig spærre inde af indbildte begrænsninger af din handlefrihed. Grænserne for dit ledelsesrum finder du kun ved at prøve dig frem og finde en balance mellem faste principper og improvisation.

AF LEDER PÅ DET TEKNISKE OMRÅDE

Jeg har været leder i en del år, men er relativt ny på posten som afdelingsleder på det tekniske område i en kommune. Jeg er leder for 13 medarbejdere og har desuden en del samarbejde med en anden ekstern enhed.

Hvis du skal afklare dit ledelsesrum, så gør først og fremmest det, du selv synes, er rigtigt. Og hvis du er i tvivl, så tag dialogen med din nærmeste leder om det. Det er vigtigt ikke at være bange for at skubbe til væggene i ledelsesrummet eller gå ud af sin egen komfortzone. Min erfaring er, at det, man tror, er urealistisk, ofte slet ikke er det i virkeligheden.

Jeg ser i høj grad ledelsesrummet som et plastisk rum, hvor væggene hele tiden flytter sig og ændrer form. Som leder er jeg optaget af at bruge, konsolidere eller udvide mit ledelsesrum. Det handler ofte om at *time* fx en diskussion eller en konflikt rigtigt, så jeg får udvidet eller i hvert fald afklaret mine handlemuligheder.

Som ny leder her er der stadig dele af ledelsesrummet, der er relativt uklart. Mit temperament og min tilgang er, at det finder jeg ud af hen ad vejen, når behovet opstår. Jeg behøver ikke at have en fast ramme på forhånd, men definerer en selv og retter ind, når og hvis den ændrer sig.

Min holdning er, at man som leder er nødt til at prøve at handle. Hvis nogen ikke er enige i ens ageren, hører man nok om det. Man kan ikke blive ved med at gå med listesko og sikre sig, at alle er okay med alt, hvad man gør. Min egen topleder har mantraet "just do it", og det, synes jeg, rummer et gran af sandhed. For nogle gange kan man komme til at lægge indbildte begrænsninger for sit eget handlerum. Når man i stedet griber fat og gør det, man vurderer, er rigtigt, har jeg opdaget, at folk faktisk betragter det som helt naturligt og legitimt, at man som leder tager et selvstændigt ansvar og udviser initiativ.

Nysgerrig udforskning af handlingsrummet

Det betyder selvfølgelig, at man får nogle knubs undervejs. Aktuelt er jeg i gang med at afstemme forventninger sammen med min chef. Jeg vælger at tage nogle konkrete eksempler op og spørge nysgerrigt ind til baggrunden og holdningerne bag. For min erfaring er, at når jeg spørger undrende og positivt ind, styrker det vores fælles platform og skaber enighed om nye retninger. På den måde kan vi øge den gensidige forståelse af hinandens afsæt og lettere finde nye fælles veje fremad.

I det hele taget er det at udvikle relationer en vigtig del af jobbet som kommunal leder. Jeg er meget bevidst om, at jeg via stærke relationer kan skabe resultater, jeg ellers ikke ville kunne opnå. Hvis andre har tillid til mig, kan jeg måske få en beslutning igennem, der ellers ville have svært ved at glide ned: "OK, vi gør det, fordi vi tror på dig". For mig er arbejdet med hele relationsrummet et af de vigtigste ledelsesmæssige greb – ikke mindst, når jeg som ny leder skal have styr på en organisation, der har mange tætte snitflader mellem forskellige enheder i den fælles opgaveløsning.

De nødvendige spilleregler

Jeg har tidligere arbejdet i en organisation med en meget klar, nedskrevet ledelsespolitik, der blev håndhævet strengt. Her er alting mere uformelt og relationsbåret, og det kan jeg sagtens leve i, for jeg er selv lidt en ad hoc-type, der prøver mig frem og ser, hvad der virker. Men for mig ligger idealet nok et sted midt-mellem. For på den ene side kan man ikke forudsige alting, på den anden side er en vis forventningsafstemning og nogle spilleregler vigtige.

Jeg er bestemt ikke nogen regelrytter, men det er altafgørende at have en afklarende dialog om ledelsesrummet – og visse principper for, hvordan man har den dialog.

Et af de punkter, hvor jeg har udviklet mit personlige lederskab, er, at jeg med tiden har lært at være mere rammesættende og involverende – på samme tid. Så jeg fx får lavet en tydeligere køreplan og fortæller, at i den kommende tid vil jeg lægge vægt på

”

Som leder er man nødt til at prøve at handle. Man kan ikke blive ved med at gå med listesko og sikre sig, at alle er okay med alt, hvad man gør.

sådan og sådan, og I skal forvente, at jeg begynder at interessere mig for det og det. Der kan også være situationer, hvor rammesætningen består i ærligt og ydmygt at sige, at jeg ikke ved alt endnu, og jeg er selv lidt i tvivl, så planlægningen kan godt ændre sig, efterhånden som vi bliver klogere.

I ydmygheden ligger også, at man skal være parat til at indrømme over for sig selv og omverdenen, hvis man har lavet en fejl, og til at lære af sine erfaringer åbent og i fællesskab. Man må ikke sætte alt ind på at fastholde en forkert kurs – bare for at redde sin egen stolthed.

”

Som ny leder her er der stadig dele af ledelsesrummet, der er relativt uklart. Mit temperament og min tilgang er, at det finder jeg ud af hen ad vejen, når behovet opstår.



Overvej, hvad du vil med din ledelse

For at kunne træde i karakter som leder må du være klar over, hvorfor du vil lede, og hvad du vil opnå sammen med andre. Det kræver, at du lærer dig selv, dine værdier og dine sårbarheder at kende.

AF LEDER PÅ INTENSIVAFDELING

Jeg er uddannet sygeplejerske og har de sidste tre år været mellemlider på en intensivafdeling med 52 medarbejdere. Vi har delt lederskab, dvs. jeg deler ledelsesansvaret en anden afdelingssygeplejerske.

Du kan lige så godt få mine tre bedste råd om udvikling af det personlige lederskab med det samme.

For det første skal du kende dit eget værdisæt. Byg på, hvem du er, og lad være med at lade det være funderet i, hvad der er smart og moderne.

For det andet skal du udforske de kløfter, der er mellem dine ideelle værdier, og hvad du selv kan leve op til. Ingen er perfekte aftryk af deres egne idealer.

For det tredje og måske vigtigste: Find ud af, hvor du gerne vil hen med dit lederskab. *Hvorfor* vil du gerne lede den afdeling? *Hvad* vil du gerne opdyrke og fremelske? *Hvordan* vil du udvikle de mennesker, du har ansvar for?

Det er i helt kort form essensen af de erfaringer, jeg har gjort mig gennem en del år som leder. Og jeg tror på, at det personlige lederskab i høj grad handler om at lære af sine praktiske erfaringer. Man kan ikke tilegne sig et personligt lederskab rent formelt via en eller anden teoretisk tilgang. Man må også kigge indad – selv

om der ikke er meget tradition for eller plads til den slags "navlepilleri" i sundhedsvæsenet.

Selvfølgelig bliver man klogere af formel lederuddannelse, men man er nødt til også at gå ind i hele den personlige del af lederjobbet. De to ting kan man ikke skille ad. Og selv om du på én måde starter på en frisk, når du går fra at være medarbejder til at være leder, er du alligevel ikke et helt ubeskrevet blad. For du har jo selv oplevet ledelse og derigennem sikkert gjort dig nogle tanker om, hvordan du ønsker at være – og i hvert fald ikke vil være.

Ordentlighed over alt

Fundamentet for et godt personligt lederskab består nemlig i høj grad i at vide, hvem man er, og hvad man står for. Man skal kende de værdier, man har med sig, og vide, hvornår det er ok at gå på kompromis, og hvornår man absolut skal stå fast.

For mig er ordentlighed en urokkelig værdi i alt, hvad jeg gør. Jeg vil aldrig gå på kompromis med, at vi skal have ordentlige relationer. Derfor tager jeg også fat ved nældens rod, hvis der er nogen, der ikke er ordentlige ved hinanden.

Jeg havde engang nogle medarbejdere, der virkelig var flabede over for mig. Jeg var slet ikke forberedt på, at man kunne opføre sig så uordentligt. Der blev jeg for alvor ramt – også fordi jeg slet ikke var forberedt på situationen eller på min egen reaktion på den. Havde jeg kendt mig selv og mine værdier bedre dengang, var jeg ikke blevet så ramt af det – eller havde i hvert fald forstået og kunne håndtere den følelse bedre.



”

At være klar over sine værdier gør selvfølgelig ikke én til en helgen. Vi har alle større eller mindre kløfter mellem vores idealer, og hvad vi selv kan leve op til i praksis.

Det er et eksempel på, at et personligt lederskab nok kommer med erfaringen, men også at man faktisk godt helt fra begyndelsen som leder kan lære, hvilke værdier man bringer med sig – og dermed også, hvor man er særlig sårbar. Har man sat ord på den personlige betydning af værdier som fx ordentlighed, respekt og rummelighed, ved man også, hvorfor uordentlighed, respektløshed og eksklusion rammer en særlig hårdt.

At være klar over sine værdier gør selvfølgelig ikke én til en helgen. Vi har alle større eller mindre kløfter mellem vores idealer, og hvad vi selv kan leve op til i praksis. Derfor er det en vigtig måde at udvikle sit personlige lederskab på at udforske disse kløfter: I hvilke situationer krakelerer idealerne for dig? I min afdeling forlanger jeg fx rummelighed af mine medarbejdere, men hvor er jeg ikke selv rummelig – og hvorfor? Forlanger jeg noget af andre, jeg ikke selv kan opfylde?

Man skal ikke flygte ind i ledelse

Man skal i hvert fald ikke vælge lederskabet, fordi man ikke kan lide det praktiske i sygeplejefaget. Man skal ikke løbe væk fra sit fag for at gå ind i ledelse. Når man skal lede mennesker, der stadig er i faget, skal man virkelig holde af sit fag. Empati er for mig en vigtig del af ledelse. Man skal kunne lide sine medarbejdere for at kunne lede dem godt – og at kunne lide nogen handler også i høj grad om at kunne forstå dem og lide *med* dem.

I relationen til medarbejderne indgår også en relation til faget. Jeg har været anerkendt som god til mit fag og er blevet leder på min faglige hjemmebane. Det har gjort det lettere for mig at lede med både autoritet og konduite. Samtidig har jeg kunnet udnytte sygeplejerskers ofte veludviklede evne til at læse mennesker i

min ledelse, hvor det også handler om at kunne møde og håndtere mennesker, der har forventninger og stiller krav til dig.

Hvis man skal udvikle sine relationer til andre, starter det med, at man lærer sig selv rigtig godt at kende, men hvordan kan man lære sig selv at kende *som leder*, før man er blevet det? Det er svært, og derfor er mit bud, at nye ledere burde få adgang til supervision hen ad vejen, fx en eller anden form for mentorordning eller coach, hvor de har mulighed for at vende nogle af de udfordringer, man uundgåeligt møder som ny leder.

”

Man kan ikke tilegne sig et personligt lederskab rent formelt via en eller anden teoretisk tilgang. Man må også kigge indad.

TEMA 2: SELVINDSIGT

Kunsten at kende sig selv som leder



Personligt lederskab forudsætter personlig udvikling. Som leder er du nødt til at kende dine medbragte vaner, værdier og følelser, så du kan bruge dem bevidst i dine relationer til andre.

AF LONE DAWE

Lone Dawe er cand.scient.pol. og eksamineret coach og psykoterapeut. Hun har haft en lang karriere som mellem- og topleder i en række store organisationer og har sideløbende og siden fungeret som selvstændig coach, psykoterapeut og underviser.

I den klassiske, hierarkiske organisation var det ofte muligt at spørge opad eller slå op i reglerne for at blive klog på, hvad god lederadfærd indebar. Her havde man i vid udstrækning ret til at bestemme i kraft af sin position.

Den kontekst, nutidens ledere skal begå sig i, er præget af uforudsigelighed, forandringer, komplekse netværk og et udbredt ønske om selvledelse. Det betyder, at ledelsesmagten i dag primært er relationel og diskursiv; den er til evig forhandling og kontekstbestemt.

Derfor er du som leder i dag helt afhængig af at kunne indgå i gode relationer og være i stand til at overbevise i en dialog. Du må være i stand til løbende at reflektere over såvel dine relationer som over dig selv og din egen adfærd. Det er baggrunden for, at ledelse i dag forudsætter personlig udvikling. Du er nødt til at udvikle din evne til bevidst at vælge, hvad du ønsker at tage med af dig selv i dit lederskab, og hvilke sider du har behov for at udvikle.

Personligt lederskab handler i høj grad om at kende sine vaner, værdier og følelser.

Lær dine ubevidste vaner at kende

Vi mennesker har en fantastisk evne til at lære: Vi fødes ret hjælpeløse, men med et stort potentiale. Vores læringsevne var helt i top tidligt i livet, hvor vi forhåbentlig blev mødt af tryghed og kærlighed fra vores første ledere (typisk vores forældre) – og hvor vi lærte meget af det, vi bygger vores liv på som voksne.

Det, du lærte tidligt, er med andre ord blevet til automatiske og ofte ubevidste vaner. Derfor er der en stor sandsynlighed for, at den måde, du handler på som leder, er styret af tidligt tillærte, ubevidste vaner.

Det er vigtigt at forstå – af to grunde.

For det første: Hvis du vil være en god leder, må du lære dine egne ubevidste vaner at kende og vælge, hvilke af dem du ønsker at supplere med nye vaner. *For det andet:* Selv om du ikke kan aflære vaner, og slet ikke de ubevidste, så kan du livet igennem lære nye gode vaner, som kan styrke dit personlige lederskab.

Der findes gode og dårlige vaner, men ingen vaner er entydigt gode eller dårlige i alle sammenhænge. Eksempelvis vurderes det ofte som godt at kunne tage ansvar. Men som leder skal du også være i stand til at slippe ansvaret. Hvis du ikke lærer at være realistisk i forhold til, hvad du kan og skal tage ansvar for, bliver du både alt for overbebyrdet og risikerer, at andre ikke får plads til at tage deres del af ansvaret.

Dine værdier vil blive udfordret

Dine værdier er din meningsskabelse over det, som livet har lært dig. At kende sine værdier er en vigtig del af et rodfæstet personligt lederskab. For selv om du vil opleve, at du et stykke vej deler værdier med andre i organisationen, vil du som leder næsten altid blive udfordret på dine værdier.

Dels fordi andre mennesker har andre værdier end dine – og/eller forskellige fortolkninger af den samme værdi, og hvordan den bedst kan realiseres. At lede handler i høj grad om at få værdier til at bøje sig imod hinanden og mødes i praktiske løsninger.

Dels fordi en ny kontekst ofte kalder på nye værdier. Eksempelvis er mange succesfulde førstelinjeledere gode til "det med mennesker" og abonnerer typisk på værdier som anerkendelse og ligeværd. Men de skal også nogle gange begå sig på et strategisk ledelsesniveau, hvor der fx kan være mere konkurrence om sandheder og magt. Her skal man som kompetent leder også kunne agere med mere fokus på at udøve magt, og hvis den type ledelse udfordrer ens vaner og værdier, er der stor risiko for, at man vil komme til at mistrives.

At du kender dine egne værdier, er forudsætningen for, at du opdager, når de bliver udfordret, og kan finde ud af, hvordan du vil tackle værdisammenstød.

Ledelse kræver emotionel intelligens

Som leder i dag kan du ikke nøjes med at være flittig, fokuseret og have en høj IQ. Du skal også være klog på relationer og følelser – både egne og de andres.

Emotionel Intelligens (EQ) handler om at kunne fornemme og regulere følelser i forhold til dig selv og andre, fx at kunne finde ud af, hvorfor du eller andre mistrives.

Følelser giver os som mennesker et godt pejlemærke for, hvad vi skal gøre. Vi risikerer at blive handlingslammede og tvivlrådige, hvis vi ikke bruger vore følelsesmæssige impulser bevidst. Omvendt risikerer det at blive usundt for både os selv og vores organisation, hvis vi lader os styre blindt af spontane følelser.

Mange ledere er gode til at fornemme og agere sammen med andre mennesker i mange forskellige kontekster. Men de fleste ved langt mindre om *deres egne følelser* og mangler kompetencer til at kunne regulere sig selv følelsesmæssigt. Det er et problem for organisationen, der ofte oplever enten en for kontrolleret leder eller en leder, der er alt for styret af pludselige tilskyndelser. Men det er også et problem for den enkelte leder, for i længden er det menneskeligt udmattende både at være for kontrolleret eller for styret af indre impulser.

Som leder med høj EQ kan du været bevidst om dine egne følelser på et niveau, så du agerer hensigtsmæssigt i nuet. Du skal kunne genkende dine følelsers aftryk indvendigt og handle relevant på baggrund af følelserne.

For at lære dine følelser at kende skal du øve dig i at være bevidst opmærksom på dem. Det kræver tid, fokus og ofte også professionel hjælp. Du skal lære at give dig selv en pause, hvor du gør dig bevidst om, hvad du føler, og dernæst vælge, hvordan du vil reagere på den impuls, du modtager – frem for bevidstløst at reagere.

Næste gang, du mærker susen eller prikken i kroppen, så hold en pause. Mærk efter, om du fx er glad, tilfreds eller måske irriteret, og overvej, hvordan og hvor meget du vil reagere.

Ingen smutveje til selvindsigt

At blive en god leder er et professionelt projekt. Du skal lære dig selv at kende på et dybere niveau for aktivt at kunne tilvælge netop din balance mellem positionen som leder og den person, du vil være.

Du kan hverken læse dig til relationskompetencer eller udvikling af din emotionelle intelligens. Du skal arbejde med dig selv i relation til andre mennesker. Gode refleksive samtaler med kollegaer i trygge sammenhænge er helt nødvendige. En professionel samtalepartner er ofte nyttig og kan bidrage med fagligheden til at udfordre dig mere kvalificeret både individuelt og i netværk med andre.

Men også en dybere indsigt i dig selv er helt afgørende. Der er mange veje at gå: personlige udviklingsprocesser som coaching eller terapi, mindfulness- og meditationstræning, læsning af faglitteratur, filosofi og romaner samt oplevelser af kunst og natur.

”

Hvis du vil være en god leder, må du lære dine egne ubevidste vaner at kende og vælge, hvilke af dem du ønsker at supplere med nye vaner.

”

Som leder i dag kan du ikke nøjes med at være flittig, fokuseret og have en høj IQ. Du skal også være klog på relationer og følelser – både egne og de andres.

Kend og kontrollér dine følelser

Som leder er du nødt til at tage ansvar for, hvordan du påvirker andre. Du må lære dine følelsesmæssige reaktioner at kende, så du kan agere professionelt i relationer – også når du bliver udfordret.

AF LEDER PÅ SOCIALOMRÅDET

Jeg er uddannet socialrådgiver og er leder for 22 medarbejdere på socialområdet i en kommune. Jeg har været leder her i to år og overtog en afdeling, hvor der var et stort behov for at rydde op i opgaver og processer.

Når man er tæt på mennesker, er der altid værdier på spil, så det er klart, at mine værdier, vaner og følelser som leder vil påvirke andre – og vice versa.

Jeg bruger mig selv meget i mit arbejde hver dag. Hvis jeg vågner en morgen og har en dårlig dag, er min ambition, at jeg når at få et andet fokus, inden jeg møder ind. For jeg forventer, at mine medarbejdere kan gøre det samme i forhold til borgerne: signalere overskud og være den, der går i front og har det kølige overblik.

Hvis jeg fx skal gå ind i nogle svære samtaler, nytter det ikke, at jeg selv er helt på krigsstien eller tager mit eget personlige knas med ind i en samtale. Jeg skal kunne agere professionelt i min lederrolle. At jeg kan det, har også noget med min person at gøre.

På den måde tænker jeg meget på mig selv som rollemodel og som en, der kan og skal skabe følgeskab. Jeg håber, at de kan mærke på mig, at jeg er i den ro, hvor de kan gå til mig og bruge mig. Det handler meget om at få opbygget en tillid hos dem og fortælle, hvad jeg står for og selv signalere den åbenhed, jeg gerne vil have, der er imellem os.



”

Jeg har måttet finde nogle andre sider frem i mig selv end den meget konsensussøgende person, jeg normalt er – for det blev jeg ædt op af som leder.

Tilliden beror blandt andet på, at begge parter kan indrømme fejl. Det må ikke være noget, man går og skammer sig over. Det er menneskeligt at fejle – også på sit arbejde. Det har jeg også selv gjort af og til, og så er jeg typisk gået tilbage og sagt: 'Undskyld, det her har jeg ikke håndteret særlig godt.' Der er nødt til at være sådan en transparens og gensidighed i vores forventninger til hinanden.

Når ledelse er svært

Jeg har altid – også privat – været optaget af personlig udvikling; at finde ud af, hvem jeg er og hvorfor. Derfor kendte jeg, allerede før jeg blev leder, mit følelsesregister ret godt og har en stor tiltro til min mavefornemmelse.

Også professionelt arbejder jeg på flere måder med at udvikle den personlige dimension i mit lederskab.

Jeg tog tidligt en lederuddannelse, og det var fint at blive introduceret til noget teori og tale om ledelse. Men man har jo ikke prøvet de situationer, hvor ledelse er svært. Det kræver noget erfaring. Derfor oplever jeg også, at der er en del, der først finder ud af, at de ikke skal være ledere, når de har prøvet det.

Foruden uddannelsen har jeg brugt både min tidligere og nuværende leder som en slags mentorer. Jeg går også hos en ledelsescoach, hvor jeg kan vende både daglige udfordringer som fx kommunikation og mere strategiske spørgsmål.

Min coach har blandt andet hjulpet mig til at erkende, at jeg nogle gange er nødt til at være mere kontant i lederrollen. Jeg har måttet finde nogle andre sider frem i mig selv end den meget konsensusøgende person, jeg normalt er – for det blev jeg ædt op af som leder. Det der med, at vi også alle sammen skal have det godt, og "Åh nej, blev hun nu ked af det"... Nogle gange må man bare sige: "Ja, hun blev ked af det, men hun må selv tage ansvar for sine følelser." Jeg har lært at stå ved, at det er mig, som har ledelsesretten – men det har krævet øvelse.

Min ledercoach bruger udtrykket "ledelse i frustration", og det taler vi meget om i vores samtaler – også fordi den slags ikke rigtig fylder på den formelle lederuddannelse. Vi kommer rigtig tæt på, hvad der er svært i hverdagen. Som leder virker mange følelser "forbudte", og jeg tror, mange ledere knækker på den del, fordi de føler sig forkerte og glemmer, at vi jo også bare er mennesker.

Mennesket bag lederen

”

Hvis jeg skal gå ind i svære samtaler, nytter det ikke, at jeg selv er på krigsstien eller tager mit eget personlige knas med ind i en samtale. Jeg skal kunne agere professionelt i min lederrolle.

Jeg husker en gang, hvor jeg skulle fortælle på et personalemøde, at jeg havde valgt at konstituere en af medarbejderne som faglig leder. En anden medarbejder rakte hånden op og spurgte vredt: "Hvilke kvalifikationer synes du, hun har, der gør, at det lige er hende?". Jeg blev så overrasket over det spørgsmål, fordi jeg synes, det var så strengt både over for kollegaen og over for mig, der havde truffet beslutningen.

Jeg bliver meget indigneret, når folk er grove, og jeg blev helt paf. Men jeg fik sagt til hende, at jeg ikke syntes, det var okay, at hun spurgte sådan til et møde. Når medarbejderne er hårde over for hinanden, bliver jeg udfordret på min retfærdighedsfølelse. Jeg var virkelig vred på hende – også efter mødet – men fik givet udtryk for min vrede på en ordentlig måde, så det ikke gik ud over det gode samarbejde, jeg skulle have med hende bagefter.

For jeg er meget bevidst om, at der i lederrollen ligger et ansvar for både at gøre sit eget ståsted tydeligt og sige ordentligt fra, hvis andres adfærd udfordrer ens egne og/eller arbejdspladsens bærende værdier.

Jeg har mødt ledere, som slet ikke selv kunne se, hvordan de påvirkede andre, og hvor jeg ikke kunne fornemme personen bag lederrollen. Men hvis man ikke kan se mennesket bag lederen, kommer man let i tvivl om, hvorvidt det nu også er en god leder.

Lær at svømme på dybt vand

Selv om dine værdier er nogenlunde stabile, bliver dit lederskab løbende udfordret, fx når du skifter ledelsesniveau. Du skal turde søge den personlige udvikling – også uden for komfortzonen.

AF SYGEHUSDIREKTØR

Jeg har i en årrække været direktør for et sygehus.

Som direktør har jeg enormt mange kontaktflader, hvor jeg udøver mit personlige lederskab. For mig handler personligt lederskab om den måde, jeg agerer relationelt på i forskellige sammenhænge – ud fra mine egne og organisationens værdier og i respekt for de forskellige arenaer, jeg træder ind i. Personlig ledelse er ganske vist knyttet meget til den, jeg er, men jo flere arenaer og udadvendte samarbejdsrelationer, man har, jo mere komplekst bliver det.

Derfor har jeg også haft mulighed for at udvikle mig personligt, dels i takt med at jeg har ændret lederposition, dels i kraft af min øvrige livserfaring. Livserfaringen gør, at man står anderledes robust, fordi man har prøvet nogle ting før; man kan bedre bevare roen og bliver ikke bragt ud af fatning på samme måde som tidligere, fordi man har nogle erfaringer at trække på.

Men hvis din personlighed grundlæggende ikke kan tåle krydspres og ikke kan tage magtkampene i nogle af de situationer, der kommer på højere ledelsesniveauer, så vil du hverken trives eller lykkes i opgaven.

En del ledere er blevet ledere i kraft af at være dygtige specialister. Men i dag er ledelse så komplekst, at du ikke kan lykkes med bare at være specialist med fokus på din egen hjemmebane. Hvis

ikke du kan det relationelle eller i hvert fald kan få gjort dig komfortabel med at være i relationer – ud ad, op ad, til siden, ned ad – og få fortrolige i de rum og arenaer, du bevæger dig i, så er det svært at være leder.

Det kan være en udfordring at være fagligt på dybt vand, men det er også nogle gange, når du ikke kan bunde fagligt, at du udvikler din personlige ledelse. Når du står i en situation, hvor du enten kan opgive eller beslutte at svømme det bedste, du har lært. Min erfaring er, at det handler meget om, at du kan gå ind i en faglig arena med en passende ydmyghed: "Jeg ved endnu ikke så meget om jeres fag, men jeg ved til gengæld rigtig meget om at få processer, systemer, politiske niveauer til at forstå og bakke op og have tillid til det, vi gør – og så må I hjælpe mig med det fag-

”

Hvis din personlighed grundlæggende ikke kan tåle krydspres og ikke kan tage magtkampene i nogle af de situationer, der kommer på højere ledelsesniveauer, vil du hverken trives eller lykkes i opgaven.



”

At turde og lykkes med at træde ud i det usikre kan give dig en ny erkendelse af, hvad du som person faktisk kan rumme.

lige. Da jeg tidligere landede et sted som konstitueret chef, var jeg nødt til at lægge mig fladt ned og sige, at jeg ved ingenting om det her område, men jeg vil enormt gerne lære.

På kanten af komfortzonen

Jeg er rundet og formet af bestemte værdier, som jeg har med fra min opvækst, fx en værdi som ordentlighed. Det er for mig helt basalt, at vi skal behandle andre ordentligt, og at vi skal bruge vores ressourcer ordentligt. Det ved min organisation, at jeg går op i, og det får de feedback på. Ordentlighed handler også om, hvordan man håndterer svære situationer, fx skille sig af med en medarbejder eller leder. Der er det vigtigt for mig, at de bagefter anerkender, at det skete på en ordentlig måde.

De basale værdier omkring ordentlighed, grundighed og respekt har været ret stabile igennem hele min lederkarriere. Der hvor jeg gennem årene har udviklet mit personlige lederskab mest, er min forståelse af betydningen af at danne relationer. En af mine allerstørste personlige udviklinger har været at turde gå ud i nogle samarbejdsrelationer, hvor jeg umiddelbart ikke var helt velkommen. Men hvor det lykkes at etablere værdiskabende relationer i kraft af en ydmyg, undersøgende tilgang.

Meget udvikling ligger i at turde udfordre sig selv. Det har det gjort rigtig meget for mig – så jeg nogle gange har tænkt: hold da op, kan isen bære her? Det har den heldigvis kunnet. Der er per definition ikke rart uden for komfortzonen, men det er måske netop der, du udvikler din ledelsesrolle og får nogle vigtige nye perspektiver på den.

Alle skal jo ikke være ude at svømme hele tiden, men jeg tror, at det er vigtigt at være bevidst om med jævne mellemrum at udfordre sig selv på noget. At turde og lykkes med at træde ud i det usikre kan give dig en ny erkendelse af, hvad du som person faktisk kan rumme. Kald det modenhed, robusthed eller en tro på dig selv.

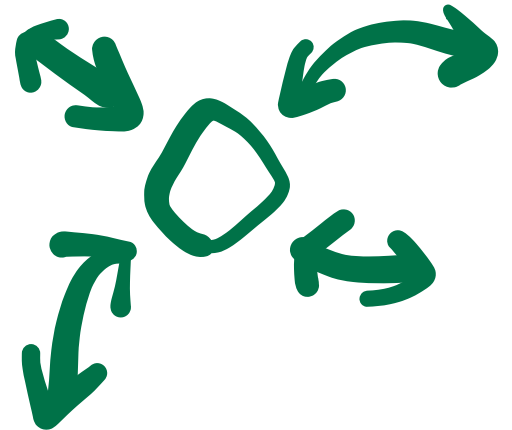
At forstå sig selv og andre

Der er rigtig mange måder, hvorpå du kan skubbe til din egen udvikling som leder. Du kan flytte dig og skifte leder eller søge opgaver, der går på tværs af organisationen. Det handler om at byde dig til og være åben om det, hvis du gerne vil prøve noget andet. Som topledelse prøver vi selv at få vores ledere til at skifte positioner og gå i andres fodspor, fordi det gør dem til dygtigere ledere at kunne forstå andres perspektiver.

Måske er den vigtigste opgave at blive mere bevidst om sine ubevidste reaktioner, så man kan udvikle på sine svagheder og måske endda få sine styrker til at shine endnu mere. Den bevidsthed opnår man ved at være åben, invitere til feedback og dialog og aktivt fremme en forbedringskultur i organisationen, hvor det er okay at sige: 'Der blev du lige skarp nok. Var det ikke lige overstregen?' Som leder må man så øve sig i reflektivt at tage det ind og sige: 'Jo, det har du ret i; det var faktisk heller ikke min mening eller intention.'

TEMA 3: RELATIONER

Det personlige lederskab er relationelt



For at udvikle dig som leder må du blive bevidst om, hvilke idealer og fortællinger du spejler dit lederskab i – og opøve en praktisk dømmekraft, som gør dig i stand til at handle i komplekse situationer.

AF JACOB STORCH

Jacob Storch er ph.d., stifter og managing partner i konsulentvirksomheden Joint Action samt forfatter til en lang række bøger og artikler om blandt andet ledelse, coaching og teamudvikling.

Det personlige lederskab handler om at blive bevidst om det unikke i dit lederskab. Det er noget, du skal arbejde med, men aldrig bliver færdig med. Som en relationelt orienteret leder kan du skærpe din bevidsthed om det personlige lederskab på tre forbundne måder:

- I relationen til andre
- I relationen til sprog og fortællinger
- I relationen til praksis.

Relationen til andre

Vores relation til andre er med til at konstituere, hvordan vi forstår os selv. Vi bruger *den anden* til at identificere os selv; det kan enten være en konkret anden (fx en bestemt anden leder) eller en generaliseret anden (fx en ubestemt lederprofil). Når du siger, at du er på en bestemt måde og står på nogle særlige værdier, siger du samtidig noget om, hvad du ikke er.

Spejlingen i og kontrasten til disse andre giver os en fornemmelse af afgrænsning og styrker vores evne til at orientere os og finde ud af, hvor vi selv står. Et af de vigtige spørgsmål, du kan stille dig selv, er:

“Er der nogle ledere, som jeg har fundet særligt inspirerende eller frastødende, som på hver deres måde har hjulpet mig til at forme min fornemmelse for, hvem jeg gerne ser mig selv blive til?”

Spørgsmålet kan hjælpe dig til at blive opmærksom på, at vores idéer om det personlige lederskab er noget, vi tager til os over tid i mødet med andre. Som en del af vores egen unikke selvfortolkning idealiserer vi bestemte karaktertræk og frastødes fra andre.

Man behøver blot tænke på forskellen mellem de amerikanske præsidenter Trump og Obama. Hvordan man forholder sig til dem, fortæller noget om, hvordan man ser sig selv, hvilke værdier man er orienteret imod, og ikke mindst hvilke forestillinger man har om lederskab. De fleste ledere hælder utvivlsomt til Obama, men pointen er, at vi bruger dem begge og en masse andre ledere, vi møder, til at lokalisere os selv som ledere.

At blive opmærksom på denne spejling i andre åbner en dør til vigtig ledelsesmæssig selvaflarung i spørgsmål som fx: Hvordan ser du på temaer som magt, autoritet og retten til at bestemme? Hvad tænker du om det at lede og involvere andre?

Disse spørgsmål bliver særligt tydelige, når du står i dilemmaer eller paradokser, hvor der ikke er entydige valg og retningslinjer

for at lykkes. Kan du stå i det rum af usikkerhed og blive opmærksom på dig selv, dine præferencer og dine valg, kan du åbne en dør til unik viden om, hvad der er særligt for dig i dit lederskab.

Relationen til sprog og fortællinger

Fortællinger eller narrativer spiller en vigtig rolle for, hvad der giver mening for os. Begreber som "det personlige" og "lederskab" får først mening, når vi aktiverer dem i praksis og i fortællinger.

En dominerende fortælling de seneste 20 år har været, at alle mennesker "rummer" et potentiale, der kan forløses; en idé om at vi allerede er i *besiddelse* af egenskaber eller potentialer, vi skal blot lære at bringe dem ud eller bemestre dem.

Denne tænkning fylder en del i coachinglitteraturen og i mange kursusbeskrivelser af personligt lederskab. I et relationelt perspektiv er denne optik imidlertid problematisk, da vi som mennesker ikke er i besiddelse af kompetencer eller egenskaber, der kan komme ud. Man kan sige, at vi er indholdsløse indtil det øjeblik, hvor vi tilskriver os selv og vores verden særlige betydninger og derved giver den mening.

På samme måde som vi spejler os i andre personer, forholder vi os også til ord. At arbejde bevidst med sit personlige lederskab handler derfor også om at reflektere over, hvilken mening du knytter til vigtige ord og begreber, og hvordan de kobler sig til de historier, du har om dig selv, din historie, din uddannelse, dine interesser osv.

For i alle begreber og fortællinger ligger der både implicite og eksplicite referencer til andre begreber og betydninger, som er fundament for særlige livsindstillinger og værdier. At holde sig selv levende, vibrerende og i udvikling er således uløseligt forbundet med løbende at skabe fortællinger om sig selv, revidere gamle forestillinger og skifte ord og idéer ud, der hvor vi støder på nogle bedre.

Relationen til praksis

Vi lever vores liv indefra i en verden af sammenfiltrede relationer og sociale begivenheder. Derfor må vi som relationelt orienterede ledere opøve en særlig refleksiv opmærksomhed på, hvad der udfolder sig i de situationer, vi er engageret i, dvs. styrke det, man kunne kalde vores *praktiske dømmekraft*.

En afgørende refleksion er forholdet mellem den intention, du handler ud fra, og den respons, den afstedkommer hos andre. Da meningen med et budskab i høj grad defineres af modtageren, må du som relationelt orienteret leder være opmærksom på, om andres respons på dine ledelseshandlinger svarer til dine intentioner – og i modsat fald reflektere over, hvad det kan skyldes. Herudfra kan du vælge at fortsætte og intensivere dine handlinger – eller korrigere og prøve en anden strategi.

Det kræver, at du som leder forholder dig til din praktiske dømmekraft, dvs. din evne til løbende at fortolke og handle på de konkrete situationer og dilemmaer, du møder i hverdagens ledelsessituationer.

Der kan aldrig opstilles absolutte kriterier for rigtig og forkert, så du vil hele tiden skulle besvare spørgsmålet: Hvad er det gode at gøre lige nu? For ledelse handler i ringe grad om at gøre det indlysende, men snarere om at kunne stille sig midt i dilemmaerne og derfra finde vej ud af eller videre fra situationerne.

I udviklingen af et personligt lederskab gælder det om at kunne bruge sig selv og sine ledelsesværktøjer til at koble sig til andre mennesker på hensigtsmæssige måder i de udfordringer, man står med og over for. På den måde kan man sammen med andre udforske de muligheder og begrænsninger, der er for at mestre fælles udfordringer på måder, som virkelig gør en forskel for resultatet.

”

Ledelse handler i ringe grad om at gøre det indlysende, men snarere om at kunne stille sig midt i dilemmaerne og derfra finde vej ud af eller videre fra situationerne.

”

Fortællinger spiller en vigtig rolle for, hvad der giver mening for os. Begreber som "det personlige" og "lederskab" får først mening, når vi aktiverer dem i praksis og i fortællinger.

Find dig selv – sammen med andre

Det kan tage tid at føle sig anerkendt som leder, og i starten tager man let dårlige relationer meget personligt. Inspirationen til at udvikle sig kan komme fra mange sider, hvis man er åben for det.

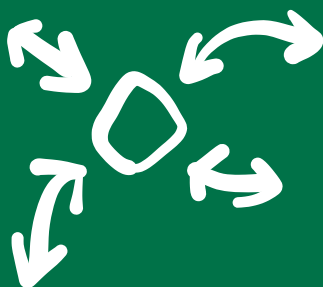
AF LEDER PÅ ÆLDREOMRÅDET

Jeg er leder af et akutteam med 20 medarbejdere i Ældre- og Handicapforvaltningen i en kommune.

Jeg startede som leder i min egen afdeling og dermed for mine tidligere kolleger. Det betød, at jeg skulle kæmpe rigtig hårdt for at få anerkendelse som leder. Det gjorde nok, at jeg følte det nødvendigt at mande mig op og simpelthen være hård. I dag tænker jeg, at dét faktisk ikke er den bedste lederstil. Måske skulle jeg i stedet have fået mine første ledererfaringer i en anden afdeling. Det tager tid at blive anerkendt som leder. Man er nødt til at tage det i små etaper og at være tro mod altid at have ordentligheden med.

Den største forandring i mit personlige lederskab kom nok, da jeg havde været leder i et par år. I de første år havde jeg meget brug for at have titlen med mig – og var nok også mere firkantet, end jeg er nu. Dengang havde jeg brug for at finde min rolle og sige: "Det er altså mig, der har stokken i hånden – følg mig". Senere har jeg lært, at meget af følgeskabet hviler mere i mig og mine handlinger end i min ledertitel. Det var først efter et par år, at jeg virkelig erkendte, at man er nødt til at kunne motivere sine medarbejdere til at følge sig.

I starten havde jeg især svært ved at finde min rolle i forhold til de uformelle ledere. Men en konkret episode tvang mig til at håndtere det og få den store medarbejdergruppe motiveret til at følge mig i stedet for de uformelle ledere. Det var der, jeg første gang oplevede, hvor kraftfuld en motiveret medarbejderskare kan være.



”

Det er ikke kun andre ledere, der kan gøre en til en bedre leder. Det kan også ske i alle mulige andre relationer, hvis man er åben og nysgerrig og ikke tænker, at man altid selv ved bedst eller kan det hele.



Det er selvfølgelig rart, når en relation er fantastisk, men det er dem, hvor det ikke er gået så godt, som skaber refleksionen over, hvor man kan blive bedre.

At tage alt personligt

En af mine tidlige udfordringer var opgøret med en mobbekultur på arbejdspladsen. I begyndelsen prøvede jeg nok at gemme mig lidt for det; jeg havde ikke hørt eller set noget, og der var ingen direkte klager. Men efterhånden kunne jeg godt se, at der skulle handles på det – selv om det gør ondt, når der fx kommer personlige angreb på en som leder. Det er da megasvært at tage på arbejde om morgenen og vide, at man ikke er en særlig vellidt person.

I starten tog jeg alt meget personligt, og jeg blev nødt til at få et vist lag teflon, så jeg kunne sige: "Det er ikke dig, men din funktion, de ikke kan lide." I dag ved jeg, at både personen og funktionen har betydning for gode relationer. På den ene side skal man lade være med at tage alle dårlige relationer på sin kappe. På den anden side: Hvis en dårlig relation slet ikke gik mig på, så tror jeg, at jeg skulle finde et andet job.

Nogle gange er det faktisk de forliste relationer, man lærer af. Det er selvfølgelig rart, når en relation er fantastisk, men det er dem, hvor det ikke er gået så godt, som skaber refleksionen over, hvor man kan blive bedre.

Det er vigtigt, at der er en god medarbejder-leder-relation. Vi skal ikke elske hinanden, men vi skal have en respekt og en vilje og lyst til hinanden – i hvert fald på det faglige plan. Jeg har erkendt, at græsset bliver grønt, der hvor man vander det. Så har man en relation, som ikke er særlig god, så er det om at prøve at gøre den god. Som leder ligger ansvaret på mig for at tage det første, det andet og det tiende skridt for at få det til at lykkes.

Mange inspirationskilder

Jeg oplever, at mit personlige lederskab har udviklet sig, efterhånden som jeg har fået mere erfaring og lært mig selv bedre at kende. Nogle gange er det faktisk nemmere at finde sig selv sammen med andre. Man kan godt tænke selv og mærke efter, men nogle gange skal man gå nogle omveje for at finde ud af, hvad der skal være ens ledestjerne. Så man får sine argumenter trykprøvet i dialog med nogle, der kender en, og får lavet en fortælling, der holder.

Jeg har fx en helt lille erfa-gruppe med to andre ledere, hvor vi helt fortroligt kan drøfte "Hvad ville du have gjort?". Her kan vi sidde og sige "Ej, det er virkelig svært". Det siger jeg jo ikke til alle, men det er især i sådanne fora, at jeg udvikler mit personlige lederskab. Det er her, jeg kan sige: "Det der gjorde jeg rigtig skidt; hvordan kan jeg gøre det anderledes fremover?" Det handler meget om at finde en gruppe, hvor man føler sig tryk og tør udstille sin sårbarhed – uden at frygte at det lander et eller andet sted, at "Hende der, hun er dæleme ikke særlig dygtig".

Men det er ikke kun andre ledere, der kan gøre en til en bedre leder. Det kan også ske i alle mulige andre relationer, hvis man er åben og nysgerrig og ikke tænker, at man altid selv ved bedst eller kan det hele.

Man kan i det hele taget støde på noget at spejle sin ledelse i mange steder, men det kræver åbenhed og nysgerrighed, så man kan se og høre det, huske det og bruge det i de rigtige sammenhænge. Jeg tog engang et billede af et citat, hvor der stod: "*Good things comes to those who ...*", og så var "*wait*" streget over og erstattet med: "*...goes out and fucking earn it*". Det har flere gange mindet mig om, at nogle gange så handler det bare om hårdt arbejde. At i stedet for at sidde og have ondt af sig selv, så skal man selv ud og skabe resultaterne.

Se dig selv med andres øjne

Som topleder er manges blik rettet mod dig. Derfor har du brug for at være ekstra opmærksom på, hvad du gør og siger – og hvordan det bliver opfattet. Men du er også nødt til at give dig selv pauser fra selvrefleksionen.

AF DIREKTØR I EN KOMMUNE

Jeg er fagdirektør i en kommune.

Det relationelle er jo på mange måder det, man lever af som leder, og derfor har man hele tiden sig selv i spil som person. Man skal kunne kende og forstå sig selv for at kunne gøre sit arbejde godt. Én ting er, hvordan man opfatter sig selv, og hvad man har lært om sig selv gennem fx kurser eller personlighedstest. Men man lærer også noget af at reflektere over, hvordan andre forstår en – og hvorfor. Nogle gange hører jeg, at "Det er også bare, fordi du er sådan og sådan". Og der tænker jeg altid meget over, hvordan jeg mon kan have givet andre det indtryk – og hvad jeg egentlig selv synes om det.

Når man er direktør, så kigger alle på en og lægger mærke til alt, hvad man siger – og måden, man siger det på. Jeg har ikke noget imod at være en, der siger tingene lidt sjovt, for så kan man bedre huske det. Men jeg er selvfølgelig nødt til at være opmærksom på, at der også er grænser for, hvor hverdagsprogsagtig jeg kan være. Jeg er med tiden blevet mere bevidst om mine roller og det sprogliges betydning, og der er jo også forskel på, hvordan jeg siger tingene til det politiske niveau og mit sprog over for medarbejderne.

De ord, man bruger, er med til at skabe virkeligheden. Så hvis der løber en fortælling i organisationen, der er ødelæggende for dit lederskab eller følgeskabet, så skal du gøre noget ved den. Find

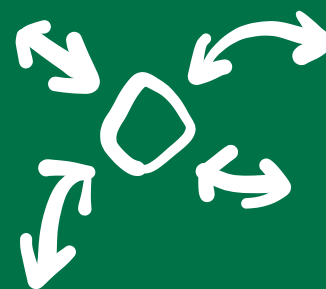
ud af, hvad fortællingen bunder i, hvor mange der deler den, og hvordan de kan have fået det indtryk af dit lederskab. Det er ikke alle rygter, man behøver at handle på, men hvis det er et problem for ens lederskab, er man nødt til det.

Den nødvendige situationsfornemmelse

Det er i det hele taget vigtigt at have en praktisk dømmekraft; man kunne også kalde det en god fornemmelse for situationen, så man lige kan fornemme: "Her bliver jeg nødt til at træffe en beslutning, fordi ellers går der 14 årsværk med at komme videre herfra". Andre gange kan man omvendt tænke: "Okay, der er nok flere plusser og minusser i den her sag, end jeg lige har fået at vide. Den beslutning skal vist overvejes grundigere". Man skal også kunne fornemme, om man står over for en person, der prøver at spørge far, fordi mor gav et andet svar.

Personligt lederskab handler også om at holde fast i sig selv, sine egne værdier, og hvad man står for. Jeg har også altid tænkt, at det skulle bære mig igennem, at jeg ikke ville gå på kompromis med mine egne idealer eller værdier. Men man lærer også, at ens rolle som leder er forskellig på forskellige niveauer; dermed kan der også være forskel på, hvordan man skal være i sine relationer. Personligt er jeg ret uformel, men som direktør er jeg nogle gange nødt til at tænke over, at jeg ikke altid skal sige tingene, helt som jeg tænker dem.

Jeg kan nok godt nogle gange være "lidt for ærlig" – forstået på den måde, at jeg næsten altid siger tingene ligeud – også hvis der er noget, jeg er i tvivl om eller usikker på.



”

De ord, man bruger, er med til at skabe virkeligheden. Så hvis der løber en fortælling i organisationen, der er ødelæggende for dit lederskab eller følgeskabet, så skal du gøre noget ved den.

Ærlighed er grundlæggende noget positivt, men når man sidder i en direktørstol, skal man nok være mere forsigtig med at dele al den tvivl. Det har været svært for mig bare at sige "Vi har styr på lortet", når jeg i virkeligheden tænker "Arh, det der ovre er der vist ikke helt styr på". Og så kommer jeg i min ærlighed til at signalere, at vi har delvist styr på tingene, og det kan godt skabe en uhen-sigtsmæssig utryghed i organisationen.

Giv dit hoved fri

Der er ingen tvivl om, at det er rigtig godt at reflektere, men som leder skal man også nogle gange bare lade være med at tænke så meget over tingene. Fælden i det her er, at når man som leder arbejder med sig selv som person, har man jo heller aldrig fri – og det skal man altså også have.

”

Giv dit hoved fri, og giv dig selv fri til bare at være i stedet for altid at skulle tænke over, hvordan du skal være. Hvis det hele altid kører i hovedet på dig, og du tænker over alting, så bliver det bare for hårdt.

Giv dit hoved fri, og giv dig selv fri til bare at være, i stedet for altid at skulle tænke over, hvordan du skal være. Det er enormt svært, når man er ambitiøs, men det er også bare vigtigt. Jeg tror på, at du bliver en bedre leder, hvis du ikke *altid* skal tænke over at være det. Hvis du også bare kan være og eksistere, så kommer du altså bedre igennem. Hvis det hele altid kører i hovedet på dig, og du tænker over alting, så bliver det bare for hårdt, tror jeg.

Hvis du ikke kan sove om natten, fordi du ligger og grubler over, hvordan andre opfatter dig, så ligner du en hængt kat næste morgen. Og så kigger de andre på dig og tænker: "Hvad pokker er det for en hængt kat?". Og hvis du render rundt som flue i en flaske og altid skal alt muligt, er du heller ikke et godt forbillede i din organisation.

Jeg er selv rigtig god til at hygge og bare være og være sammen med min familie og ude i kajakken. Det er faktisk også et rigtig godt råd, fordi der er totalt ro derude. Det er i det hele taget godt at blive mindet om, at man er andet end leder. At man bare er et menneske, og at der også skal vaskes gulv, købes ind og alt muligt.

TEMA 4: KOMMUNIKATION

Dit vigtigste aktiv som leder: god kommunikation



Kommunikation er afgørende for succes i det personlige lederskab. Med ord gør du ambitioner til handlinger, sætter retning og skaber trivsel. 80 pct. af din tid går med at kommunikere, så det er værd at stoppe op og se på, om du bruger den tid klogt.

AF ANNE KATRINE LUND

Anne Katrine Lund er ph.d. i retorik, strategisk rådgiver i mange af landets store offentlige og private organisationer og forfatter til en lang række bøger om professionel kommunikation.

Når jeg rådgiver offentlige ledere, er det tydeligt, at det store flertal faktisk har *kompetencerne* til at kommunikere godt i de fleste situationer, men at de ikke får brugt dem rigtigt. Derfor er mange medarbejdere frustrerede over, at deres ledere ikke er tydelige nok, fx ved forandringer og når der skal skabes sammenhæng mellem organisationens målsætninger og den travle hverdag. Nogle ledere prioriterer ikke kommunikationsopgaven højt nok til at lykkes ordentligt med den.

At lykkes med sin kommunikation som leder kan forekomme som en umulig opgave, fordi behovet for god kommunikation kan føles umætteligt. Selv når man når bunden af indbakken søndag aften eller prøver at være lidt mere til stede i afdelingen, virker det måske som om, at det blot afføder flere mails, spørgsmål og ting, der lige skal vendes.

Men hvis du får styr på din helt grundlæggende kommunikation, kan du gøre den til det vigtigste aktiv i dit personlige lederskab. Det kræver, at du forholder dig til nogle ret basale erkendelser, der udfordrer mange ledere.

Din magt skygger

Én af de store udfordringer for at forbedre din kommunikation er, at din magt skygger. Uanset hvor åbent og tillidsfuldt du møder dine medarbejdere, så er din magt altid i rummet med dig. Det betyder, at det er rigtig svært at få et realistisk billede af, hvordan din kommunikation fungerer.

Dine medarbejdere risikerer at tabe ansigt, hvis de indrømmer, at de ikke forstår en opgave, du lige har givet dem. Og de kan opleve det som uklogt ikke at sige 'tak for et godt møde', selv om de er på vej ud for at bide i dørkarmen af frustration over, at du har spildt deres tid. Derfor overvurderer mange ledere deres egen kommunikation og får ikke sat rigtigt ind, dér hvor der er brug for det.

Du skal være troværdig, ikke perfekt

En anden udfordring er den perfektionisme, der hærger mange ledere indefra – med store selvpålagte krav til, hvor meget de *burde gøre* for at lykkes med den perfekte kommunikation. Men god kommunikation skal ikke være perfekt; den skal først og fremmest være troværdig.

Det betyder, at du skal arbejde med din egen troværdighed og finde en måde at kommunikere på i hverdagen, som både er autentisk og kan lade sig gøre. Du skal finde en stil og en form, der passer godt til dig – og som kompenserer for de svagheder, du måske har.

Det kan være, du er en utålmodig sjæl, der har svært ved at mobilisere det nødvendige nærvær under et langt møde. Det kan du ikke fikse ved at slå dig selv i hovedet, hver gang rastløsheden tager over. Men du kan blive bedre til at skabe rammer, der passer til den, du er, fx kortere møder. Du kan også lære med god metakommunikation at vende din tydelige rastløshed til en positiv energi – i stedet for at den stresser og frustrerer medarbejderne. Den troværdige leder er autentisk og viser sin kompetence, sin karakter og sit nærvær i alle hverdagens udvekslinger – lige fra et oplæg på ølkassen til feedback pr. mail og en imødekommende snak ved kaffemaskinen.

Grundighed betaler sig

En tredje stor udfordring er at sætte opgaver tilstrækkelig tydeligt i gang. Fra undersøgelser med analysemetoden Kommunikationsspejlet ved vi, at dét går meget dårligere, end lederne selv tror. Når medarbejdere er i tvivl om, hvad de skal, arbejder de ikke nær så effektivt, fordi tvivlen nager, og der skal måske også ledersparring til for at komme rigtigt i mål. Det tager meget længere tid end at bruge fem minutter ekstra på en god samtale, der sætter opgaven ordentligt og tydeligt i gang – og som tilmed fylder vigtigt motivationsbrændstof på tanken hos enhver medarbejder: konkret fokus fra lederen.

Mange ledere forlader sig på, at de jo nok skal få tingene sagt – og improviserer. Men næsten alle kan forbedre deres kommunikation betydeligt ved blot at ofre nogle få minutter på strategisk forberedelse og planlægning. Spørg fx dig selv inden mødet, hvad du gerne vil opnå, og hvilke mulige afsporinger du måske kan nå at forebygge.

Den strategiske forberedelse handler ikke om bare at lave en huskeseddel eller genbruge dagsordenen fra sidst. Du skal stille aktivt ind på og forudse den situation, du skal ind og mestre. Så kan du møde medarbejderne, dér hvor de er – og kommunikere på en måde, der skaber tillid, retning og trivsel.

God kommunikation gør kort sagt din hverdag lettere. Det bedste, du kan gøre, er at tage et pitstop og prøve at vurdere kritisk og konstruktivt, hvor din kommunikation virker, og hvor den halter. Hvad er medarbejdernes forventninger til din kommunikation? Hvad kan *du* gøre bedre – og hvor skal de måske tage et større ansvar?

”

Næsten alle ledere kan forbedre deres kommunikation betydeligt ved blot at ofre nogle få minutter på strategisk forberedelse og planlægning.

”

Uanset hvor åbent og tillidsfuldt du møder dine medarbejdere, så er din magt altid i rummet med dig. Det betyder, at det er rigtig svært at få et realistisk billede af, hvordan din kommunikation fungerer.

Gør din kommunikation direkte og troværdig

Når en brand skal slukkes, udstikkes der ordrer, men i hverdagen på stationen er dialogen åben og ærlig. At kunne kommunikere troværdigt er afgørende for at lykkes med sit personlige lederskab.

AF CHEF I BRANDVÆSENET

Jeg er chef for operativ afdeling i et fælleskommunalt brandvæsen, der har 35 fuldtidsansatte, foruden deltidsbrandmænd og frivillige.

For mig er det personlige lederskab grundstenen i god ledelse. Det handler om at få placeret sig selv på et solidt fundament, hvorfra man kan udøve sin gerning. Det kræver, at man finder ud af, hvem man selv er, hvad man gerne vil med sin ledelse, hvordan man gerne vil have folk til at reagere, og hvilke værktøjer man vil bruge.

Her er kommunikationen en særlig udfordring, for vi kender jo alle den der med, at jo flere gange vi fortæller en historie, jo mere ændrer den karakter. Så spørgsmålet er hele tiden, om det, jeg har ment, også er det, der kommer ud til kendskab hos brandmændene – og det, der bliver udført.

Jeg har tænkt meget over, hvad der egentlig skal til hos en leder, for at man gider at høre på ham. Det kommer jo ikke af sig selv, fordi man siger: "Nu er jeg leder, nu skal I høre, hvad jeg siger." Mit bud er, at det handler meget om troværdighed, og den får man blandt andet ved at turde gå forrest og vise vejen. Selv kender jeg vores fag fra grunden og har altid udvist et tydeligt engagement i det. Det er formentlig derfor, at de fleste lytter til og tror på, hvad jeg siger til dem.

Som leder er man nødt til at markere sine grænser – i hvert fald fortælle, hvad man ikke vil finde sig i, og hvad man kan accep-

tere. Den markering kan man foretage på forskellige måder. Jeg er selv blevet god til lige at vende skråen, når jeg er på vej op i det røde felt. Så går jeg alligevel et skridt tilbage og tænker mig om en ekstra gang – venter måske lige til dagen efter, så der ikke ryger en finke af panden. Det er godt at kunne sige undskyld, men på et tidspunkt bliver det jo pinligt, hvis man bliver nødt til at gøre det alt for mange gange.

Den farlige skriftlighed

En særlig udfordring i min og vores kommunikation er geografien. Med mange brandstationer spredt over et kæmpe areal og vagtdækning 24/7/365 kan vi sjældent bare lige køre over og vende en sag med hinanden. Vi kan heller ikke som mange andre virksomheder kalde alle medarbejderne sammen en weekend, give dem noget godt at spise og sørge for, at de får vigtig fælles information direkte og samtidig. Jeg må ty til at lede gennem ledere og tit og ofte også at bruge skriftlig kommunikation, som jeg ellers mener, man skal passe meget på med.

Når noget er ganske banalt, kan du bruge mail så tosset, du vil. Men lige så snart, der begynder at komme substans eller følelser ind i noget, åbner det skrevne ord typisk for alt for mange fortolkningsmuligheder. I de tilfælde plejer jeg i stedet for at ringe til folk, så vi kan få afstemt dialogen og konteksten undervejs.

Jeg har da også været ude for at skrive en mail til en medarbejder, som i mine øjne var helt okay og harmløs. Men lige pludselig fik jeg tillidsmanden i røret, fordi medarbejderen havde læst noget mellem linjerne, som jeg slet ikke havde ment.

Værdien af effektiv kommunikation

Når vi er ude på en opgave, er kommunikationen nødt til at være mere lineær, og kommandotonen er kæft, trit og retning: "Jeg vil! Du skal!". Men så tager man den, når man kommer hjem, hvis nogen synes, at man har talt lidt hårdt til dem. Derfra kender jeg betydningen af at kommunikere klart og entydigt, for vi ved fra brandstederne, at det kan have alvorlige konsekvenser, hvis man ikke gør det. Men der er noget, der hedder krigstid, og noget der hedder fredstid. Det kan vi godt håndtere på to forskellige måder.

I det daglige samarbejde prøver jeg at være meget anerkendende og involverende. Men der er ingen tvivl om, at magten alligevel kan skygge for min kommunikation. Det er jeg meget bevidst om – selv om det stadig kan føles underligt, at ting forandrer sig, når jeg kommer ind i rummet. Jeg er også nødt til at tænke over, hvor sikker jeg kan være på, at folk svarer ærligt, når jeg spørger dem om noget; svarer de fx noget bare for at takkes mig? Derfor prøver vi nogle gange, når vi skal holde møder, at gå et neutralt sted hen, så det ikke foregår på chefens kontor, hvor nogle måske lægger bånd på sig selv.

Jeg synes generelt, at jeg har en meget fri snak med medarbejderne, og jeg vil hellere have, at de melder klart ud eller siger fra – og så giver mig en begrundelse for dét. Jeg gør det i det hele taget meget tydeligt, at jeg hellere vil have, at de er fuldstændig ærlige, når vi taler sammen. Det andet kan jeg ikke forholde mig til, for så risikerer jeg at få og handle ud fra et forkert billede af virkeligheden. Så det er en gensidig aftale, at vi prøver at skabe en åben bane at spille på. Hvis jeg så oplever, at de går over stregen, kan det godt være, at de får noget feedback på det dagen efter; men så er det altid konstruktiv feedback.

”

Jeg har tænkt meget over, hvad der egentlig skal til hos en leder, for at man gider at høre på ham. Det kommer jo ikke af sig selv, fordi man siger: "Nu er jeg leder, nu skal I høre, hvad jeg siger."



”

Når noget er banalt, kan du bruge mail så tosset, du vil. Men lige så snart, der begynder at komme substans eller følelser ind i noget, åbner det skrevne ord for alt for mange fortolkningsmuligheder.

Tænk over hele din fremtoning

Kommunikation er ikke bare de ord, du siger, men også din stemme og fremtoning. Du kan blive bedre til at udnytte dine naturlige styrker, forstå dine modtagere og lære af dine fejl.



”

Når jeg træder ind ad døren i kjole og højhælede sko, betyder min kommunikation enormt meget. Den skal hjælpe mig med at blive accepteret som en autoritet.

AF CHEF PÅ SOCIALOMRÅDET

Jeg er leder af indsatser på det specialiserede børne- og ungeområde i en kommune. Her er jeg leder for andre ledere, og vi er i alt cirka 100 medarbejdere.

Når man som jeg bliver leder på et fagligt nyt område og skal have folk til at følge sig, så betyder det enormt meget, hvordan man kommunikerer – både om opgaven og sig selv.

Derfor har jeg arbejdet virkelig meget med min kommunikation, lige siden jeg startede som leder. Det handler blandt andet om, at jeg skal kunne folde min stemme ud og tale tydeligt og klart. Det er ikke kun mine ord, der er vigtige, men også måden, jeg siger dem og kommer ind i et rum på. Det har jeg tidligere fået hjælp fra en skuespiller til at træne.

For egentlig er jeg en lidt introvert type – ikke den, der råber højest eller taler først. Nogle gange kan jeg også være udfordret af, at jeg heller ikke fysisk er så stor. Jeg er leder for blandt andre nogle hårdkogte specialpædagogtyper, som er vant til at arbejde med unge kriminelle og misbrugere ude på døgninstitutioner. Så når jeg så træder ind ad døren i kjole og højhælede sko, betyder min kommunikation enormt meget. Den skal hjælpe mig med at blive accepteret som en autoritet, så de ikke bare tænker, at jeg er en chef, som de ikke gider at høre på; man kan lynhurtigt miste dem.

Min ledergruppe har af og til sagt, at jeg skal være opmærksom på min påklædning i forhold til mændene, så en elegant, tætsiddende kjole ikke fjerner fokus fra, hvad jeg siger. Jeg lytter til det, men har alligevel valgt at bevare min personlige stil. Faktisk bruger jeg også min påklædning til at få opmærksomhed, fremstå professionel, seriøs og som en autoritet. Med en anden påklædning end pædagogernes signalerer jeg desuden, at jeg ikke bare er "en af dem", men også organisationens kvinde.

At vælge de rette kanaler

Som person er jeg god til at snakke med mennesker på tommandshånd, og i mindre grupper kan jeg næsten altid få folk til at følge mig. Jeg har let ved at mærke, hvor dem, jeg kommunikerer med, er. Den styrke har jeg udnyttet, men samtidig været meget opmærksom på mine udviklingsbehov. Fx har jeg været nødt til at blive bedre til at kommunikere på personalemøder og i andre større forsamlinger, hvor man skal være på og give retning. Jeg har skullet lære at fylde noget i et rum.

Jeg bruger SMS rigtig meget – både med min chef, mine ledere og nogle af medarbejderne. Nogle af lederne er spredt geografisk, så der er meget distanceledelse. Der er SMS et godt redskab, hvis man i øvrigt har nogle ordentlige aftaler om, hvordan man bruger det og lærer af de misforståelser, der måtte opstå i et skriftligt medie.

Det handler i det hele taget meget om indbyrdes at afstemme forventningerne til, hvad vi bruger de forskellige kommunikationskanaler til. Jeg facetimer også af og til med lederne, så vi kan se hinanden under telefonsamtalen, og sender nogle gange en video med et kort budskab til flere ledere. Det er jeg begyndt at eksperimentere med, selv om jeg egentlig ikke er nogen ørn til det digitale; det er et af de områder, jeg gerne vil forbedre mig på.

Jeg bruger desuden "tilfældige" anledninger og møder til at lede. Jeg tænker ofte over, hvordan jeg bedst kan komme i uformel dialog med nogle bestemte af de ofte meget selvstændige – og nok også lidt for autonome – medarbejdere, som det er vigtigt at kunne sætte en retning for. Der har jeg brugt den uformelle dialog til langsomt at skrue op for den løbende kommunikation – og også til at begynde at stille nogle krav.

At turde fejle – og lære af det

Det er vigtigt, at man forbereder sin kommunikation som leder, og man kan ikke nøjes med at forberede det ud fra sig selv og sin egen dagsorden. Man er også nødt til at tænke over, hvor modtagerne er henne. Det er vigtigt at lytte og spørge, så man ikke bare går og gætter på, hvad ens medarbejdere mon synes. Det betyder ikke, at man altid kan opfylde deres ønsker, men så kan man åbent få afstemt forventningerne.

Men man kan og skal ikke være perfekt, heller ikke når det gælder kommunikation. For mig handler det meget om at være mig selv og derudfra udvikle min kommunikation. Og så skal man turde eksperimentere lidt med formerne og lave nogle fejl, for dem lærer man også af. Faktisk når man nogle gange først hinanden, når man finder ud af, at man er gået fejl af hinanden.

Eksempelvis ramte jeg i dialogen med en medarbejdergruppe ret meget forbi i første hug. Jeg fik den ikke reddet på mødet, men min leder var med og forklarede mig bagefter, hvorfor det var gået galt. Og så tog jeg derud næste dag og sagde, at jeg kunne godt forstå, at de havde reageret sådan. Så man kan lære af at fejle, hvis ellers man reagerer på det, er nysgerrig og tør gøre noget ved det. Jeg kunne jo også bare være taget derfra og tænkt: "De er godt nok modstandere af forandring".



Man kan og skal ikke være perfekt, heller ikke når det gælder kommunikation. For mig handler det meget om at være mig selv og derudfra udvikle min kommunikation.

EFTERSKRIFT

Lav et personligt ledelsesgrundlag

AF LASSE JACOBSEN

Kommunaldirektør i Viborg Kommune, medlem af Ledelseskommisionen

Som en måde at styrke sit personlige lederskab på anbefaler Ledelseskommisionen, at alle ledere overvejer og formulerer et personligt ledelsesgrundlag, der er i overensstemmelse med organisationens fælles ledelsesgrundlag. Med Ledelseskommisionens ord er formålet med de personlige ledelsesgrundlag:

"... at oplyse og skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et 'usagt' fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornæmmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og splid."

På den ene side er et personligt ledelsesgrundlag en slags "varedeklaration" og beskrivelse af dig som leder i forhold til dine medarbejdere. Hvad er vigtigt for dig, og hvilken adfærd kan medarbejderne forvente af dig? På den anden side er ledelsesgrundlaget også en beskrivelse af, hvilke forventninger og krav du har til dine medarbejders adfærd.

Et godt afsæt for dialog om ledelse

Det personlige ledelsesgrundlag kan danne basis for en dialog og forventningsafstemning om din lederadfærd og dine stærke og

svage sider. Det kan anvendes til at udvikle dig og alle ledere til at blive bedre ledere. Det er din *adfærd*, som er det vigtigste, og det er den, du skal have fokus på at beskrive – fremfor bare holdninger og idealer.

For i sidste ende er det ikke, hvordan du gerne *ville* udøve ledelse, og hvordan du selv tror, din ledelsesadfærd opleves. Det er, hvordan din adfærd opleves af dine medarbejdere, der afgør, hvordan du lykkes som leder!

Ved de, hvad du forventer af dem, hvad du kræver, og hvad du ikke vil acceptere? Forstår medarbejderne dine hensigter bag den adfærd, de oplever fra dig?

Det er svært og kræver mod at finde og fremlægge sit personlige ledelsesgrundlag, og du rammer sikkert ikke 100 pct. i første forsøg. Det personlige ledelsesgrundlag er et redskab til din udvikling som leder, og du kan have brug for at lade formuleringerne simre lidt og vende tilbage til dem for at sparre med kolleger og andre i processen.

Arbejdet med det personlige ledelsesgrundlag kan også blive udgangspunktet for en dialog om at skabe bedre sammenhæng i det ledelsessystem, du er en del af – både vertikalt og horisontalt – hvis du udover medarbejderne også anvender dit ledelsesgrundlag i dialogen om god ledelse med din leder og dine samarbejdspartnere.

Og selv om det er en selvfølgelighed: Det personlige ledelsesgrundlag skal naturligvis være i overensstemmelse med organisationens ledelsesgrundlag. Hvis ikke det er tilfældet, er du måske havnet et forkert sted.

Denne publikation har taget hul på en række hovedtemaer i udviklingen af det personlige lederskab. Uanset om du bare ønsker at bruge den til at reflektere over dit lederskab eller til at formulere et personligt ledelsesgrundlag, kan du sikkert blive mere afklaret om dine svagheder og styrker – og dermed hvilke dele af det personlige lederskab du kan arbejde med.

Ledelseskommisionen har udgivet to publikationer om det personlige ledelsesgrundlag: Et startkit og en samling eksempler. Begge dele kan findes på ledelseskomm.dk.

”

Det er svært og kræver mod at finde og fremlægge sit personlige ledelsesgrundlag, og du rammer sikkert ikke 100 pct. i første forsøg.

ANDRE PUBLIKATIONER FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE



Pas på trinene!

Der findes væsensforskellige krav til ledelse på forskellige ledelsesniveauer i en offentlig organisation, og det kan være overraskende svært for ledere at bevæge sig fra ét niveau til et andet.



Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en velfungerende organisation. Men netop på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden.



Kære chef! Kære ledere!

Hvornår er man en god chef, det vil sige en god leder for andre ledere? Det er spørgsmålet i denne interviewundersøgelse blandt chefer og ledere i kommuner og regioner.



Kære leder!

Hvilke forventninger har medarbejdere til god ledelse, og hvordan opfatter førstelinjeledere disse forventninger? Undersøgelsen bygger på interview med medarbejdergrupper og ledere på en række kommunale og regionale arbejdspladser.



Ledere der lykkes #2

Hvilke kompetencer er særligt afgørende for at være en ekstraordinært dygtig leder på kommunale og regionale arbejdspladser? Svarene fra en grundig interviewundersøgelse præsenteres i denne publikation.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Rikke Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Jan Henriksen, konsulentchef, KL
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Anne Vang, direktør, Ballerup Kommune

Disse og alle Væksthus for Ledelses øvrige publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk.

Dit personlige lederskab

Få inspiration til at kende og udvikle dig selv som leder

At være leder er ikke bare en formel rolle, man kan påtage sig. Det bliver stadig vigtigere at kende og bruge sig selv personligt i lederjobbet.

Det personlige lederskab er i sagens natur unikt, men der er måder at udvikle det på, som alle ledere kan lade sig inspirere af.

I denne publikation giver fire ledelseseksperter deres bud på, hvordan man kan arbejde med sit personlige lederskab – ud fra fire forskellige perspektiver: ledelsesrum, selvindsigt, relationer samt kommunikation. Undervejs deler otte kommunale og regionale ledere på forskellige niveauer deres egne udfordringer og erfaringer med at udvikle det personlige lederskab.

Formålet med publikationen er at give direktører, chefer og ledere mulighed for "at se sig selv i spejlet" og inspirere alle til løbende at arbejde med deres personlige lederskab.