

## KAPITEL I

# JANUAR

*Alle historier skal begynde et sted. Denne historie begynder 1. januar 2018 klokken 11.49. Netop her tænker Helene Petersen, at nu skal det være. Hun vil ud og i gang. Hun tager løbesko og løbetøj på, åbner hoveddøren og løber ud på den tur, hun har tænkt på i lang tid. Den første løbetur i 10 år. Hendes nytårsfortsæt, som hun har tænkt på hele december, mens hun spiste masser af konfekt.*

*Efter 400 meter har Helene lyst til at stoppe. Hendes lunger skriger efter luft og benene føles som bly. Hun tænker på manden og børnene derhjemme. De ligger i sofaen og hygger med film og slik. Hvad laver hun herude i tågen og småregnen? Hun vil hellere hjem. Hun tænker på at give op og gå tilbage.*

*Men Helene stopper ikke. I stedet lunter hun videre med sved på panden. Tanken om hendes nye job holder hende i gang. Helene blev afdelingsleder for 5 måneder siden. Et nyt lederjob som hun er glad for og stolt over, at hun fik. Men også et job, der stiller flere krav til hende end tidligere. Ikke bare flere timer på jobbet. Hun skal også være mere skarp og bevidst om, hvad hun gør. Hun skal prioritere, vide hvad det vigtigste er, og bruge tiden på det rigtige.*

*Allerede i løbet af efteråret kunne hun mærke, at hun fik mere og mere travlt, fordi hun prøvede at nå alt og at gøre alle tilfredse. Hun arbejdede derfor mere og havde ikke overskud til familien derhjemme. I stedet faldt hun om på sofaen om aftenen med PC'en, mails og slik. Hun havde efter 5 måneder taget 8 kilo på og manglende endnu mere energi og overskud. Hun vidste, at hun måtte lave om på det for at blive en bedre leder, men også for fortsat at være en god mor og kone.*

*I december havde Helene tænkt meget over, hvilke områder hun skulle forbedre sig på. Hun ville gerne organisere sin hverdag bedre. Ikke mindst samspillet med sin sekretær. Hun ville også gerne være mere ude i afdelingen og tale med sine medarbejdere. Der var også et par svære, solide konflikter, som afdelingen brugte al for megen energi på. Dem kunne hun også bruge mere tid på og forsøge at få løst. Hun måtte i hvert fald ikke være konfliktsky. Men hvor skulle hun begynde sin udvikling? Hvad skulle hun prioritere? Hun havde lavet en heroisk beslutning og valgt at starte med sig selv – hun måtte i gang med at løbe.*

*Tankerne omkring sin ledelsesmæssige udvikling og beslutningen om, at hun ville begynde at løbe, fløj igennem hovedet på Helene, da hun efter to kilometer måtte stoppe op og gå lidt. Der var simpelthen ikke mere ilt tilbage. Men efter halvtreds meter i skridtgang genfandt hun kræfterne og begyndte at løbe igen.*

**M**ange ledere kan formentlig genkende Helenes situation. Ikke mindst lysten til at klare lederjobbet godt og ambitionen om at ville udvikle sig som leder og person. Men også de mange tanker om, hvordan man skal udvikle sig, og hvor man skal starte. Der er jo utallige dimensioner inden for ledelse, som er vigtige, og som man kan forbedre sig på.

Historien med Helene bringer fire grundlæggende dimensioner ved menneskelivet i spil. Fire dimensioner som også er afgørende i forhold til god ledelse. For det første har mennesker en vilje. Vi vil noget. Helene vil i gang med at løbe. For det andet evner vi at reflektere over os selv. At se os selv udefra og gennem refleksionen overveje, hvordan vi vil udvikle os. Helene har gennem december for eksempel reflekteret over, hvad hun skal prioritere at arbejde med. For det tredje er menneskearten kendetegnet ved en enorm evne til at danne vaner og til at følge disse vaner uden at tænke over det. Efter fem måneder på sofaen med slik og computer er det blevet det normale for Helene. Det hun gør helt af sig selv uden at tænke over det. For det fjerde er vi sociale væsener - på godt og ondt. Familien på sofaen trækker, og det er ikke nemt at være Helene alene ude i tågen. Lad os se på hver af disse dimensioner, og hvad de hver især har med god ledelse at gøre.

## Vilje

Vilje spiller en enorm rolle for god ledelse. For det første er mange ledere drevet af en vilje. Vilje til at gøre det godt. Vilje til at få succes. Mange ledere har et stort ego, og det er der i udgangspunktet ikke noget galt med. For det kan være en enorm drivkraft, som mange mennesker og hele organisationer kan få glæde af. Viljen som drivkraft giver energi, stamina og evnen til at klare det lange seje træk. Det er viljen, der får Helene op fra sofaen og familiehyggen og ud i regnen. Hun har besluttet sig for det. Det er viljen, der får Helene til at løbe videre, selv om hendes lunger skrider efter luft og hendes hjerne siger STOP.

Det er dog ikke alle ledere, der er lige opmærksomme på deres egen vilje. Hvis man spørger dem om, hvad de

vil, så får man standardfraser. Det er ikke altid optimalt i længden. Hvis man ikke er klar over dette som leder, kan det være svært at være autentisk i længden. Man er ikke i kontakt med sig selv og sin vilje. Dette kan også nemt føre til, at selvom man er succesfuld i jobbet, ender man med at være ulykkelig som menneske. Man bruger ikke livet på det, man vil. Som en bæredygtig leder, der skal kunne holde hele livet, er det afgørende at have selvindsigt – ikke mindst i forhold til sin egen vilje. I hvilken retning går ens vilje? Hvad er vigtigt for en? Hvad er det, man virkelig vil med sit lederliv?

For det andet er viljekraften vigtig at forstå som leder, fordi den er en af menneskets stærkeste kræfter – måske endda den allerstærkeste. Vilje kan drive mennesker i døden. Som bjergbestigeren, der havde sat sig det mål at bestige Mount Everest uden hjælpere og hjælpemidler. Han måtte vende om flere gang på grund af dårligt vejr. Han lavede så det sidste forsøg på trods af, at han var ved at blive for gammel. Her endte han, efter store strabadser, neden for toppen. Han vidste at han skulle vende om nu, hvis han skulle overleve, og at det ville være den sikre død at klatre videre. Men han ville nå sit mål. Han klatrede videre, nåede det og døde. Viljen kan altså få os til det mest utrolige.

Derfor er det helt afgørende for en god leder at være bevidst om, at alle mennesker har en vilje. De vil noget mere og andet. Hvis du som leder formår at bruge dette, så kan du få folk til at yde det ekstreme og samtidig trives med det. Hvis du som leder formår at finde frem til folks inderste vilje, kan du nemmere lede dem.

For det tredje skal man som leder kunne arbejde med viljen. Der er så meget man vil. Ens vilje kan bevæge sig i mange retninger. Helene vil gerne tilfredsstille andre her

og nu, hygge i sofaen og være en god leder på den lange bane. Man skal arbejde med sin vilje, påvirke den og målrette den. Det handler f.eks. om at prioritere. Hvad vil jeg helst? Hvad vil jeg først? Hvad er vigtigst? Hvis man ikke arbejder med sin vilje, kan det i længden blive den ubevidste vilje, der styrer lederen – og ikke omvendt. Helenes nytårsfortsæt er et eksempel på, hvordan man kan arbejde bevidst med sin vilje. Man sætter sin vilje op mod noget. Netop dette gør, at man kommer i gang med noget nyt og udfordrende. Man målretter viljen mod noget bestemt.

Her er vi fremme ved noget helt centralt ved god ledelse. God ledelse handler nemlig om at skabe fokus og sætte mål. Både for en selv og for andre. Mål er udtryk for, hvad vi vælger at fokusere vores vilje og energi på. Derfor er lederes evne til at sætte og påvirke mål en af de vigtigste muligheder for en leder. Det er netop ved at sætte mål, at man får medarbejderne til at fokusere deres kræfter på det helt rigtige – det vigtigste. Der er så mange ting, vi kan gøre i en organisation. Så mange ting der er vigtige. Ved at opstille mål, får vi folk til at fokusere og fravælge det mindre vigtige.

Men det er ikke ligegyldigt, hvilke mål vi sætter, og hvordan vi gør det. Vi skal for det første sætte de mål, der gør, at organisationen kan leve op til sin opgave i forhold til omverdenen og konkurrencen. For det andet skal vi sætte mål, der får medarbejdernes viljekraft maksimalt aktiveret. Så får vi også dem selv og deres energi optimalt aktiveret. For det tredje skal målene være meningsfulde, og der må ikke være for mange af dem. Hvis man sætter mål, som medarbejderne ikke kan se meningen med, så vil de ikke af sig selv forfølge målene. De sætter ikke deres vilje bag arbejdet med målene. Den bedste måde at få medarbejdere til at se meningen med målene er ved at

involvere dem i processen, når man opstiller disse mål. Samtidig er det vigtigt, at man ikke får et hav af mål. Det fokuserer ikke organisationens energi. Udtrykket "must-win battles" er i denne forbindelse godt. Det får os til at fokusere på de få helt centrale mål, som vi skal lykkes med, og som det er realistisk at gennemføre. Dem virkelig vi sætter vores vilje ind på at lykkes med. Helenes fortsæt om at komme i gang med løbeturen er et "must-win battle".

## Refleksion

**D**er er altså en enorm styrke i at ville noget som leder. At have noget der er vigtigt for en, uden at man nødvendigvis ved, hvorfor lige netop det er så vigtigt. Sådan er mennesket indrettet. Det er denne naturlige grundindstilling, der gør viljen så stærk og som gør, at den bliver en enorm drivkraft for ledere.

Når det er sagt, er det også afgørende for en leder at kunne reflektere over sit naturlige udgangspunkt. Af mange grunde. For det første er det vigtigt for en leder at kende sig selv. Hvad har man nemt ved? Hvad har man svært ved? Hvad giver og hvad tager energi? Mere grundlæggende skal man kunne reflektere over forskellen mellem, hvad der er godt for en selv som person, og hvad der er godt for organisationen. Som leder er det vigtigt at kunne skelne. Mange ledere laver beslutninger, som de selv synes er vigtige for organisationen, men når det kommer til stykket er bedst for dem selv. Noget der sjældent er bæredygtigt i længden, hverken for deres lederkarriere eller for organisationen. Det er klart, at det ikke er nemt at skelne, da magt korrumpere. Man bliver god til at retfærdiggøre sine beslutninger og handlinger. Men netop af den grund er det vigtigt at være i en løbende

dialog med sig selv. Helenes overvejelser om, hvordan det nye lederjob påvirker hende på en del negative måder på trods af, at hun gerne vil jobbet og vil lykkes med det, er et godt eksempel på en leders refleksioner og diskussioner med sig selv.

Som leder er det for det andet helt afgørende at være klar over, at selv om noget er så naturligt for en, at man slet ikke kan forestille sig, at det kan være anderledes, så kan andre sagtens have det anderledes. En lille historie kan illustrere dette. Til et ledelsesforløb brokkede en leder sig over en test, der var blevet udleveret. Han mente, at testen var dårlig, da den indeholdt et udsagn som "ingen fornuftige mennesker" ville svare ja til (testen brugte ja-svar som udslagsgivende). Udsagnet lød noget i denne stil: "Det er så vigtigt for mig at få ret, at jeg vil have ret, selvom jeg ikke ved noget om emnet". Han argumenterede en del for, at ingen fra deres arbejdsområde ville svare ja til dette. Det paradoksale var, at hans side-mand dernæst fortalte, at han havde svaret ja (og han var ellers en person der generelt nød stor respekt i forsamlingen). Den første leder blev forundret, men efterfølgende fik de to kollegaer en god snak, hvor de begge lærte meget. Ikke mindst, at vi kan være så forskellige, at vi ikke umiddelbart kan forstå den andens udgangspunkt.

For en god leder er det helt afgørende at være bevidst om sine egne antagelser og ståsteder, og at arbejde med sin evne til at reflektere. Når man skal lede andre, må man kunne forstå dem og deres anderledes perspektiver, selvom det kan være svært. Man må investere i at forstå deres personlighed, deres naturligheder, deres præferencer osv. Dette er også vigtigt for at kunne skabe en god relation til dem, man leder. For uden den gode forståelse kan man nemt blive irriteret og provokeret af andre, der er forskellige fra en selv. Hvis man selv elsker

at ideudvikle til møder, kan man blive rigtig irriteret på folk, der synes at alt skal køre efter en fastlagt minutiøs struktur - og omvendt. Refleksionen er det, der hjælper til en nuanceret forståelse af sig selv og andre i sådanne situationer, da man således bliver i stand til at se sig selv og andre udefra.

For det tredje er en leder i sidste ende afhængig af refleksionen for at kunne arbejde med sig selv. Mange ledere bliver som Helene presset af deres job. Møder, krav, uendelige mængder af mails og svære konflikter er i længden med til at få lederen i defensiven. Psykologisk bliver de presset og har med tiden svært ved at se klart. Jobbet og dets mange krav får mange ledere ind i en modus, hvor de til sidst ikke er i kontrol over deres job. Jobbet kontrollerer i stedet dem. Det er en farlig udvikling, hvor de nemt kan ende i en situation, hvor de ikke længere kan skelne mellem omverdenens krav og deres egne indre forestillinger. Stress og ukontrollerbare følelsesmæssige reaktioner bliver nemt konsekvensen i pressede situationer, og kan dermed nemt blive roden til dårlig ledelse.

Hvis man skal undgå denne psykologiske udvikling, er det vigtigt, at en leder arbejder med sin egen psykologi. Hvad er facts om verdenen? Hvad er mine tanker? Hvad er mine følelser? Hvad er min vilje? Og kan jeg skelne mellem disse fire forhold (facts, tanker, følelser og vilje)? Mange ledere er meget i deres hoved og de tror, at deres tanker om virkeligheden, er det samme som facts om virkeligheden. Ledere kan være mentalt stærke, uden dog at fornemme deres egne følelser og vilje, og derimod kun registrere deres egne tanker. Cocktailen af et presset job og manglende evne til at arbejde med sin egen psykologi qua refleksion er farlig. Det er derfor essentielt, at ledere udvikler vaner omkring og evner til at arbejde med deres egen psykologi.



# Vaner

Vaner kan være fantastiske. De kan gøre standardting nemme, så vi kan koncentrere os om nye, komplekse og udfordrende aspekter. Antropologer beskriver vaner som det allermest menneskelige. Vi er utrolig gode til at tilpasse os nye forhold og udvikle vaner. I det hele taget er vaner grundlaget for megen menneskelig og samfundsmæssig adfærd. Vores kultur er på mange måder et kæmpe sæt af vaner, som fortæller os, hvordan vi skal agere i forhold til, hvad der er det normale samt det rigtige og forkerte at gøre i forskellige situationer.

For en leder er vaner en kæmpe gave. Organisationer fungerer kun, fordi der er et hav af vaner, der hver dag regulerer den organisatoriske adfærd. Ledere ville få utrolig travlt, hvis der ikke fandtes vaner. Så skulle man hver dag overvåge al adfærd i organisationen og sikre, at de forskellige individer ved, hvad de skal gøre. Men det er ikke nødvendigt. Kultur, standard operating procedures, bureaukratiske regler og så videre sikrer, at det rigtige sker hver dag med høj sandsynlighed. Efter kort tids indlæring ved de fleste medarbejdere, hvordan de skal agere. Således kan man bruge kræfterne – de psykiske og de organisatoriske – på det nye, komplekse og det, der ikke fungerer.

Noget af det mest potente for en leder ved at arbejde med vaner er, at man kan vænne en organisation til grundlæggende ting. Ved hjælp af vaner kan man for eksempel bestemme, hvad organisationen opfatter som vigtigt, og det man derfor skal fokusere på før alt andet. En leders arbejde med en organisations identitet, værdier og målstyring kan, hvis det vel og mærke er gennemført godt nok, få hele organisationen til at vænne sig til at opfatte

noget bestemt som det vigtigste. At kunne arbejde med at skabe vaner er således utrolig vigtigt for god ledelse.

Men vaner kan også udfordre en organisation. Gamle vaner er ikke sådan at ændre på. Udtrykket ”culture eats strategy for breakfast” kender de fleste erfarne ledere, og ved hvor rigtigt det er. Det kan godt være, at du har sat nye ambitiøse mål, og at en ledelse viljefast vil noget nyt, men hvis det nye går imod det gængse og de allerede etablerede vaner, er det absolut ikke det samme som, at det nye sker af sig selv. Det at ændre på vaner, kræver noget af et menneske. Se bare på Helene selv. Hun har fået en vane med at ligge i sofaen med slik og computer. Det er ikke sådan lige at ændre på. Måske kan hun gennem sin vilje lave et heroisk nytårsfortsæt og tvinge sig selv af sted. Men hvis hun ikke får løbet en del gange i løbet af januar og februar, så er den gamle vane ikke ændret endnu og kan nemt tage over igen – på trods af hendes stærke vilje nytårsdag.

En væsentlig dimension i god ledelse handler derfor om, at man konstant arbejder med organisationens vaner og rutiner. Man arbejder for at standardisere, leane, rutiner og så videre. Man så at sige indmasserer nye vaner i organisationen. Når de så er på plads, er det fint. Men efter nogen tid, skal der noget nyt til, og så er vanerne pludselig en hæmsko for udvikling. Det giver modstand mod forandring og gør det svært at implementere nye mål. Lederens rolle er konstant at arbejde med dette ved at skabe nye vaner og gøre op med gamle vaner.

Det gælder også lederen selv, der hele tiden må arbejde med sine egne personlige vaner gennem sin løbende personlige refleksion. Nogle vaner er nyttige for en leder i ét lederjob, men ikke nyttige i et andet. Der er stor forskel på at være leder for 50 personer og 500 personer. Det kan

være dødsensfarligt at fortsætte med de samme ledervaner, når man bliver leder for 500, som dengang man var leder for 50. Mange der er ledere for 50, kan for eksempel selv svare på alle deres mails. De får en vane med hele tiden at tømme deres inbox. Det kan være nyttigt. Men når man bliver leder for 500, vil denne vane uundgåeligt blive et problem. Vanen tvinger en til at besvare mails i mange timer hver dag – timer man skulle bruge på at udvikle strategien, samt arbejde med kulturen og ledergruppen. Det er helt afgørende, at man skalerer sig selv som leder, når man går fra et job til andet, og det handler derfor om at arbejde løbende med sine ledervaner i hverdagen.

## Socialitet

**D**en gode viljefaste leder, der er reflekteret omkring, hvor meget vaner styrer, ved godt, at man som leder ikke skal være alene med sine ledelsesrefleksioner og sit ledelsesarbejde. Man må lave en social opkobling – nogle man kan snakke med om sit lederskab. Se på Helene. Hun er alene med sine refleksioner. Det er farligt. For hendes overbevisning om at ville begynde at løbe er skrøbelig. En enkelt uge, hvor hun eller hendes børn har influenza, så kan hendes løbeplaner været væltet. Nytårsforsætter taget i ensom majestæt er nemme at få ødelagt.

Det er derfor, folk melder sig ind i fitnesscentre eller sammen begynder at køre på mountainbike. Folk, der vil tabe sig, melder sig ind i vægtvogter-foreninger. På samme måde er det godt for ledere at være en del af et større fællesskab. Så man kan holde hinanden fast på de ledelsesmæssige refleksioner og hjælpe hinanden med at føre nytårsforsætterne ud i livet. Ledernetværk, mentorrelationer og lignende er noget, alle ledere med

fordel kan være en del af. For at holde sig selv fast på en række refleksioner, som hjælper en med at være en god leder, der som minimum reflekterer over, hvad man synes god ledelse er, og om man selv bedriver det. Uden en sådan social opkobling er det i længden farligt at lade en leder lede. På samme måde som psykologer skal være i supervision hos andre psykologer for at kunne praktisere hensigtsmæssigt.

Dette sætter også fokus på en anden vigtig ledelsespointe: ledere er desværre ofte ensomme. De går ofte alene med deres overvejelser og bekymringer. Dette kan der være mange tilsyneladende gode grunde til. En leder vil måske ikke belemre partneren derhjemme med disse arbejdsmæssige forhold. En anden leder, der er ny som leder, tænker måske, at han som leder nu skal kende alle svarene selv. Derfor vil han måske ikke dele sine usikkerheder med andre ledere. En tredje leder er måske del af en ledergruppe, hvor lederen af ledergruppen ikke lægger op til denne form for sparringssamtaler. Uanset grundene er ensomhed et stort problem. Det tærer at være leder. Det er hårdt, og man bliver nemt overmandet af rollen og jobbet i en sådan grad, at man har svært ved at se sig selv udefra. Man har brug for støtte fra andre, der kan hjælpe en med refleksionerne.

Men hvem er så gode støtter for en leder? Helenes mand kan forhåbentlig hjælpe hende, men han kan også være en del af problematikken. Måske er han selv lidt for glad for sofaen og slikket? Eller også er han lidt jaloux på Helenes store interesse i hendes nye job? Partneren derhjemme er som regel ikke den bedste støtte, da der kan være for mange andre forhold i spil til, at partneren neutralt kan hjælpe. På samme måde med medarbejderne eller lederkollegerne på arbejdspladsen. Det er ikke alt, man kan eller skal dele. Man er en del af den samme

organisationspolitiske virkelighed. Netop derfor kan ledernetværk være en god ide. Her er man både så tæt på, at man forstår, hvad det handler om, og samtidig så langt væk, at man ikke er en del af problematikken. Det er vigtigt at være sammen med nogen, som kan tilbyde en tilpas forstyrrelse. Nogen der udfordrer ens egen ledelsesrefleksioner, men på en relevant måde. Det er afgørende, at man har en tryk relation uden for meget på spil, hvor man får en feedback, man kan tage til sig og har lyst til at få mere af i fremtiden.

I det hele taget er det vigtigt at være opmærksom på ledelsens sociale dimension. Man kan nemt – både som leder og som medarbejder – komme til at se ledelse som knyttet til enkeltindivider, der alene træffer beslutninger. Den heroiske leder, der alene gør det, som er nødvendigt. Dette perspektiv på ledelse er selvfølgelig ikke helt forkert, men det er vigtigt også at være opmærksom på, at man træffer beslutninger på vegne af noget, nemlig fællesskabet. Ledelse handler her om at hjælpe fællesskabet eller organisationen videre. Og uden følgeskab er ledelsen impotent. Hvis man som leder ikke kan lede, så fællesskabet følger, så leder man faktisk slet ikke.

Ledelse – set på denne måde – handler om at lede en social relation. Mellem lederen og den ledede. Uden en god forståelse af den sociale relation, forstår man som leder ikke det væsentligste i ledelse. Derfor skal man ikke kun spørge sig selv om, hvorfor man er leder, og hvad man vil med sin ledelse, men også spørge sig selv om, hvorfor nogle vælger at blive ledt af dig. Hvad er det de vil med dig som leder? Hvad gør du for dem? Hvorfor vælger de at lade dig lede sig? Det handler altså om også at fokusere på de relationer, der er med til at legitimere din ledelse.