

KAPITEL XI

NOVEMBER

Den sorte tunnel blev bare ved – og blev mere og mere sort. Bjørn Svendsen slæbte sig ud til sin bil efter endnu en meget lang arbejdsdag. Han var sgu ikke for stolt over sin indsats i dag. Han var mødt uforberedt op til to møder. Han havde overfuset en medarbejder, der ikke havde leveret til tiden – på en måde han sekundet efter havde fortrudt. Pis! Og han var faldet i søvn til ledermødet med sin chef, ”den store direktør,” men det var godt nok også kedeligt. Han havde heller ikke megen energi eller overskud tilbage. Og det blev værre for hver dag. Han var inde i en ond og hastig nedadgående cirkel. Nu kunne han igen se frem til endnu en aften med et hav af dødssyge e-mails, inden han kunne få en alt for kort og urolig nattesøvn. Han måtte have et ordentligt glas rødvin til maden – en rigtig god flaske. Så var der lidt at se frem til. Han havde råd til det nu, hvor han havde skrevet lidt mange overarbejdstimer på i sidste måned.

Bjørn vågnede midt om natten – badet i sved. Han havde drømt, at han var blevet fyret. Det havde været så virkeligt. Han var med kort varsel blevet indkaldt til et møde af sin chef – uden at vide hvad det handlede om. Han havde slæbt sig gennem dagen med en bange fornemmelse i maven. Kunne det være... en fyreseddel? Han var mødt op med bange anelser. Frygten sad i ham. Og efter en gang overfladiske høflighedsfraser havde hans værste frygt realiseret sig. ”Den store direktør” havde fyret ham med begrundelsen, at han var faldet i søvn til mødet og skrevet for mange timer på. Og han havdestorgrinende bedt Bjørn forlade organisationen inden for 1 time. Bjørn vågnede fra mareridt med ”den store direktørs” grin i ørene. På den ene side glad for at det ”bare” var en drøm. Men på den anden side også alarmeret – frygten og uroen sad i ham. Kunne det ske? Var det et ondt forvarsel? Han havde ikke lyst til at tage på arbejde.

Bjørn vendte og drejede sig. Nu var det over to timer siden, han var vågnet fra mareridt, og han kunne bare ikke falde i søvn igen. Pokkers! Han var lidt i panik. For han skulle snart op, og han vidste, at han skulle præstere til mødet klokken 8. Og han manglede lige at lave sit eget oplæg. Men hvis han ikke fik sovet mere, ville han være helt flad, når han om 1½ time skulle op. Men både mareridt og nu panikken fyldte hans krop med adrenalin. Han skulle heller ikke have taget en kop kaffe sent på aftenen. Satans – hvornår ville han lære det. Idiot!! Lige pludselig slog en tanke ham. Kunne han præsentere sin enhedschefs, Karls, oplæg som sit eget og fortælle Karl, at han ikke skulle møde op til mødet? Karl var en mellemlider, han havde krammet på. Han turde ikke brokke sig.

Da Bjørn var på vej til arbejde, var tankerne igen sorte. Flere nætter á la denne så ville han snart knække. Måske skulle han allerede nu sygemelde sig? Sige fra med begrundelsen stress. Det gjorde alle andre jo, og det var heller ikke helt forkert i

hans situation. Men hvad ville direktøren, kolleger og konen sige, hvis han begyndte at fortælle om hans situation? Han ville ikke være stolt af sig selv. Samtidig var han endnu mere bange for, hvis det hele gik værre og værre, at han en dag blev fyret. Hvad ville venner og naboer sige? ”På den anden side havde han jo snart ikke tid til noget socialt liv ved siden af jobbet – så hvad fanden!” sagde han lidt sarkastisk til sig selv. Da han parkerede bilen, mærkede han lidt en smerte i maven men slog det hen. Han var allerede forsinket til mødet, hvis han skulle nå at sige til Karl, at han ikke skulle med.

Jeg håber ikke, at du kan genkende dig selv i Bjørn. Han er ikke et imponerende menneske eller en inspirerende leder, der kan tjene som rollemodel for den gode ledelse – tværtimod. Men på den anden side må den gode leder se i øjnene, at ledelse er hårdt, og at vi alle kan blive nedslidt – på mange planer – og at vi alle derfor også kan komme til at træde ved siden af.

Vi må se i øjnene, at ledere også er mennesker. Og alle mennesker er jo en gang imellem svage, kede af det, magtbegærlige, gør usympatiske ting osv. Alt sammen noget som ikke kan tænkes væk, men som den gode leder alligevel må tænke over og forholde sig til. Så hvad er mere passende end her i den mørke depressionsmåned at se på de mørke sider af og kræfter i ledelsesgerningen.

The dark side of the force

I Star Wars er der to sider af kraften. Den gode lyse side og den mørke: ”the dark side of the force”. Uha – det lyder ubehageligt. Men grundlæggende er det vel udtryk for, at vi mennesker rummer meget forskelligt i os. Både

noget godt og noget mindre godt. Selv det mest fantastiske trygge og tillidsfulde menneske kan have en dårlig dag, hvor eksempelvis jalousien kort overfalder ham eller hende. Og sådan er det selvfølgelig også for ledere.

Alle ledere vil derfor engang imellem falde i og gøre noget, de bagefter ikke er så stolte af. Der er mange faldgruber. Man kan begynde at diskutere og konkurrere med en lederkollega til et møde – det er okay. Men midt i den ophedede diskussion går man pludseligt efter manden og nedgør ham sprogligt – det er ikke okay. Eller bagtaler ham bagefter i korridoren til en anden lederkollega – det er slet ikke okay ledelsesadfærd. Man kan også komme til at nedgøre og irettesætte en ansat, der refererer til en, i fuld offentlighed hvor personens kolleger overhører det. Måske har man bare haft en sten i skoen over for denne person i mange år, og lige pludseligt bliver det bare for meget for en. Men det er hverken okay over for personen eller kollegerne.

Det er ikke okay ledelsesadfærd, men vi kan alle komme til at lave noget som dette. Også gode ledere. Forhåbentlig ikke ofte men måske et par gange i vores karrierer. Vi er mennesker – ikke robotter. Det vigtigste i sådanne tilfælde er at have nogle forholdsvis klare forestillinger om, hvad god ledelse er, og hvad det ikke er. Klare forestillinger om den gode ledelsesadfærd gør, at man kan reflektere over sin egen adfærd og se, hvis man træder ved siden af. En klar personlig erkendelse af at dette var altså ikke okay – selv om man i situationen gjorde det. Måske fulgt op af en oprigtig undskyldning. I det mindste er det vigtigt, at man holder sig selv op på, at dette var ikke okay, og at man må bruge tid på at forstå, hvorfor det skete – og hvad man kan gøre for at undgå det fremadrettet. Det er også supergodt, hvis man kan dele disse oprigtige refleksioner med andre. Partneren derhjemme, en god lederkollega, sin coach eller på et lederkursus. Der er mange muligheder. Dette vender vi tilbage til sidst i kapitlet.

Star Wars vil noget mere med begrebet ”the dark side of the force”. Kraftens mørke side tiltrækker og tilbyder en, at man kan blive stærk og magtfuld – hurtigt. På samme måde med ledelse. Her er den mørke lokkende side, at man kan misbruge den hierarkiske magt, man har. Som leder skal man bruge magten. Men man kan også misbruge den. Man kan true, tvinge og presse sine egne holdninger og løsninger igennem – alene af den grund at man er den hierarkiske chef. Man kan lave del og hersk mellem dem, der refererer til en. Fortælle den ene noget og den anden noget andet. Så splid mellem dem, så de ikke tør tale sammen, og kun er noget sammen gennem lederen, der udnytter dette.

Der er mange grunde til, at magten kan lokke. Man kan faktisk få hurtige resultater ud af det. Pres på medarbejderne eller konkurrence mellem dem kan sagtens fremme produktiviteten – på den korte bane. Dette kan også være med til at fremme ens egen karriere. Magten kan også lokke, fordi man vil noget og føler sig sikker på sine egne holdninger og løsninger, og derfor vil man gerne have dem presset igennem. Og man gider ikke at høre på modargumenterne – eller har ikke tiden til det. Man kan også som person have brug for den prestige, som magt og betydning kan give i social sammenhæng.

Faren ved den mørke side af magten er, at den ikke efterlader lederen uberørt. Magt korrupperer – siger man. Og i det ligger netop, at man som person bliver påvirket af magten – ikke mindst hvis man bruger dens mørke side. Man glemmer, at folk gør, hvad man siger, fordi man er chef. Og ikke nødvendigvis fordi man har ret. Magten kan også gøre en kold overfor sine kolleger og medarbejdere. De bliver objekter for ens planer og handlinger – ikke mennesker der fortjener respekt. Og igen – dette kan faktisk gøre tingene nemmere på den

korte bane. Man kan bestemme, dirigere, hyre og fyre uden alle mulige hensyn. Man kan handle og eksekvere – og det kan give hurtige resultater. Men på den lange bane mister man empati og tillid som leder. Man ødelægger også sammenhængskraften i organisationen – at folk vil noget engageret sammen – det forsvinder, når frygten for lederen breder sig. Og i den sidste ende holder man op med at være leder – defineret som en der får folk til gerne at ville følge. Man bliver reduceret til kun at være hierarkisk chef.

Ved langvarig misbrug af magten mister man også sig selv som menneske. Se Bjørn. Han bander og svovler. Han tør ikke åbne sig for andre mennesker. Han er blevet alene med sine tanker og følelser. Frygten og angsten sidder i ham – selv om natten. Han er ved at blive syg. Men han tør ikke engang reflektere over det. Hver dag går med ren overlevelse. Et skuespil der skal holdes i gang over for omgivelserne – uanset konsekvenserne. Han er i gang med en moralsk glidebane. Han fornemmer det – men skyder det væk. Han er reduceret til en dyrisk krop, der handler uden megen selvindsigt i, hvorfor han gør, som han gør. Det er pokkers ubehageligt for dem, hans magtmisbrug går ud over – det bør stoppes. Men man får også medlidenhed med Bjørn. Det er ikke et liv. Man håber for alle, at han kommer ud af sit misbrug.

Det lange seje træk

At gøre karriere som chef kan man gøre hurtigt. Men at være en god leder kræver som regel et langt sejt træk. Det er ikke nok at få ændret organisationen, så næste år hænger sammen. Det er ikke nok at indføre en ny struktur eller teknologi. Det er godt, hvis man får lavet

en ny flot strategi, men det er heller ikke nok. Den gode leder ved, at man skal have strategien realiseret, få folk med på udviklingen og få dem til at forstå forandringerne. Det tager tid at få ledelsesbeslutningerne forankret, så de giver mening for folk. Megen strategisk udvikling kræver også, at kulturen ændrer sig. Det er heller ikke nok at få budgettet til at hænge sammen et år eller to. Er økonomien bæredygtig, så vi også kan klare konkurrencen og tjene penge eller lave god nok kvalitet om 3 eller 5 år? Næsten enhver hierarkisk chef kan skære i økonomien og lave et budget for næste år, som hænger sammen. Men kan man få folk med på den nye virkelighed, så man stadig har en bæredygtig organisation? Det kræver en leder.

Det lange seje træk er hårdt af mange grunde. Mange ledere har en personlighed, for hvem det er langt sjovere og tilfredsstillende at udvikle strategien end at møde op hver morgen i de næste 4 år for at realisere den. Strategiseminaret er fyldt af energi, ideer og gå-på-mod. Men det er alle de fire år med garanti ikke. Der vil være modgang, nedgang, modstand osv. Det er nemt at være entreprenant i foråret, men har man også styrken til at stå igennem efteråret – ikke mindst november med dens mørke, sygdom, rusk og begyndende kulde?

Det er ikke nemt at få alle med på vognen, når man udvikler nye strategier og fremtidsscenarier. Der er altid kritik, negativitet og modstand. Ift. hverdagens strabadser kan diskussionerne på strategiseminarerne føles som et beskyttet værksted. Hverdagen er fyldt af driftsproblemer, ting der bryder sammen, budgetter der ikke holder og en organisation med kolleger, der ofte gør alting ret besværligt. Surhed, træthed, brok, passivitet, dovenskab osv. fylder på en almindelig arbejdsplads og på en almindelig hverdag – ikke mindst i november.

God ledelse handler ikke om at bortgemme de negative og svære følelser – ej heller om at kaste positivitet og god energi ud over alle de fælles processer og møder. God ledelse handler derimod om at acceptere, at det lange træk også består i at kunne håndtere de mindre fantastiske sider af at have med mennesker at gøre. Det kan i længden ikke undgås og er en hel essentiel del af ledelsesopgaven.

Vigtigst er det, at lederen selv er klar over dette. Både hvordan kollegernes negativitet er en del af hverdagen og virkeligheden. Men også hvordan den negativitet kan slide på lederen selv. Ledere er som sagt ikke overmennesker uden følelser – heller ikke af negativ slags. Lederen bliver også slidt og kan udvikle en hel enorm irritation eller endog aggression over for de kolleger, som ikke gør det nemt at være leder. Eller det lange seje træk med problemer hver dag kan synes som et sisyfosarbejde, hvor man til sidst mister overskuddet og føler, at jobbet bliver til et kvælende hamsterhjul uden glæde eller mulighed for at undslippe. Depression kan nemt blive resultatet – hvis man ikke er åben over for sig selv. Eller endnu bedre – at man er åben over for andre og taler åbent om disse svære følelser. Ikke mindst i november er det godt med en ærlig snak med partneren eller en gammel ven.

For hvad sker der, hvis man er overladt til sig selv og sin egen aggression og depression som leder? Som Bjørn kan man ende med at slå sit moralske kompas fra. Blive egoistisk i en sådan grad at den empatiske evne forsvinder. I den sidste ende mister man sig selv og sin integritet. Og er der noget mere ødelæggende for en leder? Man ødelægger sin autencitet og den tillid, som får folk til at følge en frivilligt og begejstret, og man bliver reduceret til chefen, som folk må følge på grund af den hierarkiske magt.

Den gode leder må kunne se sig selv i øjnene, kende sig selv og acceptere sig selv. Også de negative og svære følelser. Kun ved at kende sig selv kan lederen forberede sig på og stå igennem de svære perioder. For november varer jo ikke evigt – og det gør de svære følelser som regel heller ikke. Der er lys for enden af tunnelen – ikke mindst hvis man er forberedt på, at der vil komme en mørk, men ikke uendelig periode, så man undgår at stoppe op undervejs. Robusthed – eller ”resilience” – handler netop om dette. At man er robust i betydningen: at man kan stå igennem den lange seje periode, uden at ens knap så stærke eller charmerende sider får overtaget.

Offerrolle, gudsyndrom og illoyalitet

En leder, der igennem lang tid bliver udsat for et for stort pres, kan ende med at lave dårlig ledelse. Det kan vi lige så godt se i øjnene. Se på Bjørn. Han er gået over til ”the dark side af the force” og udnytter sin hierarkiske magt til at overleve. Selv om det ødelægger sammenhængskraften i den organisation, han er en del af. Det lange seje træk har slidt ham ned, og han er blevet den værst tænkelige udgave af sig selv. Det kan ske for os alle – også selv om vi forhåbentlig ikke kommer lige så meget ud af kurs som Bjørn.

Vi reagerer selvfølgelig meget forskelligt – vi er forskellige mennesker i forskellige situationer. Men der er alligevel nogle typiske reaktionsmønstre eller fælder for lederen, som er gode at kende til. Lad mig beskrive tre af disse.

For det første kan vi ledere nemt begynde at opfatte os selv som ofre. ”Lederjobbet er hårdt og umuligt. Det er synd for mig. Jeg kan da ikke lede under disse umulige omstændigheder”. Det er nemt at forstå denne reaktion. Ledere er konstant udsat for krydspres og dilemmafyldte strategiske udfordringer. Vil du bruge ressourcerne på lukke kvalitetshullet i driften eller på at investere i udvikling? Medarbejderne vil det ene, ens chef vil det andet. Skal du være en god personaleleder og have tid til at gå rundt og lave ”management by walking around”, eller skal du lukke døren til dit kontor og få klaret de 100 mails, eller skal du tage dig sammen og få nogle aftaler i kalenderen med nogle vigtige interessenter om fremtidens udvikling? Hverdagen er fyldt med modsatrettede hensyn, svære prioriteringer, og man kan som leder nemt føle sig hivet i alle retninger. Man kan umuligt gøre alle tilfredse hele tiden. Man er ofte en lus mellem to negle.

Men det er alligevel en fælde at falde i: at se og gøre sig selv til offer. Den gode leder ved, at ledelsesdilemmaer er del af hverdagen, og at det netop er en ledelsesopgave at acceptere og håndtere modsatrettede hensyn. Organisationen har brug for ledere, der får dilemmaerne frem i lyset og laver prioriteringer og balanceringer af de forskellige hensyn – selvom det er svært. Ellers ender organisationen med at kaste sine ressourcer i alle retninger eller med en masse stressede medarbejdere. Selvfølgelig kan dette evige pres slide på lederens egen mentale ro og balance, men det er netop lederens opgave at stå roligt i presset. Offerrollen er lokkende men også farlig. Den tilbyder lederen en kortsigtet aflastning: ”det er synd for dig, at du skal forholde dig til alt dette”. Men på den lange bane er det at give op som leder. Som leder må man acceptere, at det evige pres er en del af ledergerningen og være klar over, at det kan slide mentalt i de svære perioder.

Den anden typiske reaktion er modsætningen til offerrollen. Her opfatter man nærmest sig selv som en gud. ”Jeg kan gennemskue det hele. Jeg ved bedst. Jeg er den, det hele afhænger af. Hvis jeg ikke var der, ville det hele falde sammen”. Der er mange farer ved denne reaktion. For det første passer det jo ikke – man er ikke uundværlig. Der er meget sjældent en enkeltperson, der har denne betydning – og i de sjældne tilfælde er det som regel ikke en leder, men ofte en person med en faglighed der er ret unik. For det andet er det jo et helt forkert udgangspunkt for at lave god ledelse. God ledelse handler om at spille holdet gode – ikke at se holdet som undværligt. Træneren kan jo ikke vinde kampene uden et hold. Man mister på denne måde det naturlige udgangspunkt for at lave god ledelse – at det er medarbejderne og organisationen, der er vigtige – ikke lederen. For det tredje har denne indstilling en tendens til at retfærdiggøre en række beslutninger, som slet ikke er god ledelse, selv om lederen har overbevist sig selv om det. Lad mig komme med et par eksempler på dette.

Hvis man virkelig synes, at man er den eneste, der kæmper for organisationen. At man er den eneste, der virkelig ser, hvordan situationen er. Så er det nemmere som leder at overbevise sig selv om, at man nu er i en situation, hvor målet helliger midlet. ”Det kan godt være, at denne salgsmetode er lidt over grænsen. Men hvis vi ikke sælger mere, så må vi i næste måned fyre folk, derfor er det jo berettiget at gå lidt over grænsen. Så kan vi ændre salgsmetoden, når vi igen har solgt nok”. Det kan også handle om, at man mener, at det er berettiget at presse medarbejderne vel meget, tilbageholde information for ens egen chef, eller at give en stor julegave til medarbejderne selv om det ikke er efter reglerne. Om det er stort eller småt er egentlig ligegyldigt. Det er formen på den argumentation, man bruger til at overbevise

sig selv, som det handler om: ”Jeg ved bedre end andre, hvor alvorligt det er. Derfor kan jeg se, at målet berettiger et middel, som normalt er over grænsen, men som ikke er det i denne alvorlige situation”. Man har gjort sig til den lovgivende, dømmende og udøvende kraft på samme tid.

Selvfølgelig er der situationer, der er så alvorlige, at målet berettiger midlet. Men pointen er jo, at det er helt ekstraordinært. Og det er sjældent en god ide, at man alene afgør, om man befinder sig i denne helt ekstraordinære situation. En beslutning om, at her retfærdiggør målet midlet, skal udsættes for kritik. Hvis man synes, at man som en ledergud selv kan træffe beslutninger af denne form på en ret almindelig torsdag, handler det nok mere om, at man er på vej til at give sig selv et frikort til at lave dårlig ledelse. Hvor man nemt kan man overbevise sig selv om, at de helt almindelige grænser, der gælder for alle andre, ikke længere gælder for en selv. Det er en glidebane mod dårlig ledelse – for hvor går grænserne så? Pludselig finder man sig selv i en situation som Bjørn, der har bevilliget sig selv lidt ekstra overarbejdstimer, fordi han synes, han har haft en ekstra hård sidste måned. Lederen, der bevilliger sig selv ekstra goder såsom et gratis bryllup i organisationens lokaler eller flotte statussymboler på kontoret, sender de helt forkerte signaler.

Den tredje og sidste typiske lederreaktion på et stort pres gennem længere tid handler om, at man nemt kan miste sig selv og kernen i ens lederskab – sin egen integritet. I sidste kapitel talte vi om, at vi både skal være loyale over for dem, vi er ledere for, og over for egen chef og resten af organisationen. Det er en svær balancegang, som kræver meget af en leder. For man skal helst være loyale over for dem, der ikke er tilstede i lokalet. Når man er

sammen med medarbejderne, skal man være loyal over for chefen og resten af organisationen. Og når man er sammen med chefen, skal man være loyal over for medarbejderne. Denne dobbelte loyalitet er så krævende, at den nemt kan ende med, at man begynder at fortælle lidt forskellige historier i forskellige sammenhænge. Man starter med at pynte på sandheden eller undlade vigtige informationer. Men det er en farlig glidebane, for der er ikke langt til de første små hvide løgne, og hvor ender man så?

Når man er begyndt at miste sin personlige integritet og har svært ved at finde balancen i den dobbelte loyalitet, nærmer man sig hastigt en situation, hvor man virkelig mister sig selv som leder. Man begynder at være direkte illoyal over for sin chef. Som regel søger man at begrunde det: "Det er i orden, at jeg er illoyal. Min chef, og det han og den overordnede ledelse står for, er så urimeligt og langt ude, at det er i orden at være "civil ulydig". Jeg er ikke en dårlig leder men en helt! Det er derfor helt okay at kritisere eller nedgøre min chef åbent overfor mine medarbejdere." Igen kan det jo i princippet godt være rigtigt – men er det meget sjældent. Ordre og gerninger oppefra er meget sjældent af en karakter, som kan berettigg "civil ulydighed". Tværtimod handler det oftere om dårlige ledere, som pga. af deres manglende integritet har givet sig selv fripas til at agere som "femte kolonne" i organisationen. For gennem denne adfærd er man virkelig med til at skabe en organisation uden helhed og sammenhængskraft. Den gode leder ville i stedet bringe sin kritik åbent frem over for chefen – og være parat til at forlade organisationen hvis chefen ikke tager kritikken til efterretning.

Fortsættes på side 14

Den fælles refleksion som modgift

Det er vigtigt for mig, at det ovenstående læses på den rigtige måde. Det handler ikke om, at den gode leder er ”superlederen”, der aldrig laver dårlig ledelse. En leder, der ser sig selv sådan, er på vej til at udvikle et gudssyndrom. Det handler om, at alt det ovenstående er udfordrende at undgå. Pointen er, at man indser, at ledelse slider. At ledelse er et langt hårdt træk, som kan nedbryde os alle med tiden. At der er naturlige glidebaner og fælder, som vi alle til tider vil komme ud på. Så vi kan ikke undgå det. På den anden side er det jo ikke okay, og hvem har lyst til at ende som Bjørn? Han er jo ikke rollemodel for nogen.

Så den gode leder laver sit forarbejde – hvordan kan jeg lave en forsikring, der træder i kraft, hvis uheldet er ude? Hvordan kan jeg undgå sortsynet og de negative tanker, når jeg ved november er forude? Først og fremmest må den gode leder gøre op med forestillingen om den stærke leder som ”the lonely cowboy”. Den stærke leder er den leder, der deler sine ledelsesrefleksioner med andre. Den stærke leder har modet til at se sig selv og andre i øjnene. Også om de svære refleksioner, hvor man ikke er en stor og imponerende helt, men en ganske almindelig person der også nogle gange har små og negative følelser. Den stærke leder stiger ned fra den høje hvide hest og smider stetson hatten.

Når man har gjort op med forestillingen om den ensomme leder og mere ser ensomheden som en potentiel fare, må lederen for det andet i gang med at dele sine refleksioner med andre. Andre ledere i ledergruppen eller netværket.

Eller andre personer derhjemme eller i sportsklubben. Som hele denne bog lægger op til, skal vi – for i længden at være gode ledere – dele vores ledelsesrefleksioner med andre. Det er den væsentligste modgift mod den dårlige ledelse. Vi skal også turde dele vores fejl, mangler og de svære refleksioner. Vi har alle brug for ringhjørner, hvor vi kan søge tilflugt, forståelse og pleje, når det bliver rigtig hårdt. En leder, der arbejder så meget, at man ikke længere har ringhjørner som gamle venner, familien eller gode lederkolleger, er på mange måde en tikkende bombe – se på Bjørn.

For det tredje må lederen arbejde med sin ydmyghed. Ja – man er som leder en kraftfuld person, der kan meget. Men ledergerningen er med tiden super krævende. Selv den mest imponerende person kan blive slidt ned af denne gerning. Den gode leder er derfor ydmyg over for ledergerningen og deler gerne sine ydmyge tanker om, hvordan lederjobbet kan være super svært, med andre. Funktionen, gerningen, rollen, hvervet – eller hvad vi kalder det – er større end personen. Det er der ikke noget galt i indrømme – tværtimod.

Mange ledere, der ikke har modet og ydmygheden til at tale med andre om, hvordan ledelsesgerningen kan være hård ved en som person, ender med at leve med en ikke-erkendt og ubehandlet angst i maven. Angsten for ikke at slå til som person. En angst der i længden kan styre dem og deres adfærd. I den sidste ende kan de som Bjørn blive den dårligste udgave af sig selv. Styret af de laveste instinkter uden selv at vide det. Så tag modgiften og tal om det svære – ikke mindst i november!