

KAPITEL VII

JULI

Martin Lind vågnede med et sæt. Han skulle op at løbe. Gerne en 10 kilometer. Han havde fået en ordentlig middag i går. De havde gode venner på besøg. Et hav af kalorier. Han listede ud af sengen og ud på badeværelset. Scrollede lige igennem morgens mails medens han sad på toilettet. Så klædte han sig på og listede ud af huset. Børnene sov endnu. De havde også været sent oppe. De elskede at lave skumfiduser på bålet. Det var kun i sommerhuset, at de måtte det. Ups – han kom vist til at smække lidt hårdt med døren.

Han løb langs vandet. Tænkte over de mails som han havde fået. De var ikke vigtige, men det var rart at få dem klarert. Han hadede en lang indbakke – det stressede ham. Så han ville svare, så snart han kom hjem. Det var rart at have ferie, så var der både tid til løbetur, klare mails og til at læse avisen i ro og mag. De første fire dage i sommerhuset havde virkelig givet ham luft. Og han havde indtil videre fået løbet hver dag – hans plan holdt. Fedt – han skruede lidt op for kadencen og løb op af en bakke.

Da han kom tilbage til sommerhuset, var han godt brugt. Han havde brug for at puste ud, men var godt tilfreds med sig selv. Det blev kortvarigt. Ligeså snart han satte foden på træterrassen, stod konen i døren med en anklagende mine. Hvorfor han havde vækket hele huset? Nu havde hun ikke

kunne sove længe! Han reagerede instinktivt og aggressivt. Hvad fanden hun mente med det? Han havde listet ud. Det blev ikke den gode morgen, han havde håbet på.

Martin åbnede et øje. En håndfuld dage var gået siden morgendiskussionen på træterrassen. Han gabte og vendte sig om på den anden side og faldt i søvn igen. En time senere vågnede han igen. Han kunne høre, at sommerhuset var fuldt af liv. De snakkede inde ved siden af. De var vist færdige med at spise morgenmad. Det var pokkers, som han kunne blive ved med at sove. Han sov normalt ikke mere end 6–7 timer. Han strakte sig og blev liggende lidt. Han havde drømt – hvad var det nu, det handlede om? Han kunne ikke huske det, men pludselig fik han en tanke. Om arbejdet. Måske skulle han gøre noget i ledergruppen anderledes her til efteråret? Det kunne være spændende at prøve. Han tænkte, han hellere lige måtte skrive ideen ned, inden han gik ind til de andre. Men hvor var computeren?

Senere i ferien gik Martin en tur med konen. De gik mellem hybenroserne ned ad den smalle sti mod bugten. Talte sammen om stort og småt. Stod tæt ved siden af hinanden og så ud over vandet. Det blæste godt. Martin gik helt ud på spidsen af stendiget. Fik vind i kinderne. Kunne nu godt mærke – efter 14 dages ferie – at han virkelig slappede af. Han kunne snart ikke huske, hvad han havde arbejdet med, før han tog på ferie. Hans løbeplan var også røget i vasken. Pyt, tænkte han, den skal jeg nok få i gang igen, når vi kommer hjem i trummerummen. Indboksen var også vokset – han havde ikke svaret på mails den sidste uge. De løb ingen vegne.

På vej tilbage til sommerhuset, følte Martin behov for at sige undskyld til konen. Han vidste godt, at han var kortlunet i starten af ferien. Han havde nok stresset sig selv. Ville både gerne holde ferie og slappe af – og så køre et fastlagt

program med mails og løbeplaner. Så selv om han følte sig afslappet, så var han det nok slet ikke. Han havde ikke tilladt sin krop at slappe af. Konen var forstående. Hun var kun glad for, at han nu tillod sig selv at slappe virkelig af. Hun klemte hans hånd og sagde, at hun bare håbede, at han også derhjemme ville tillade sig selv at koble fra. At hun var bange for, at lederjobbet i den sidste ende ikke var godt for ham, hvis han ikke lærte dette. Den sved, men han vidste jo godt, at hun havde ret. Nu hvor han ikke var i gang med hverdagens hårde program, kunne han jo godt mærke forskellen, og hvor meget det sled at køre i det gear hele tiden. Nå – det måtte han ændre på, når han kom hjem. Nu skulle de spille madora med de to yngste.

Det er ikke sådan for en leder at holde ferie. Mange ledere har svært ved at være væk fra jobbet, fordi de mener, at det er nødvendigt, at de er tilgængelige hele tiden – også i deres ferie. Det kan diskuteres, men der kan selvfølgelig være noget om det for nogle ledere. Det kan også være svært for en leder at komme ned i gear – selv om de holder ferie. Se bare på Martin Lind. I starten af ferien er han godt nok ikke på arbejde, men han holder ferie på arbejdets præmisser. Og det er en yderst vigtig problematik for lederen af mange grunde. Lad os starte med at se på de to forskellige modi, som det er vigtigt for en leder at kende.

Disciplin og lyst- to forskellige modi

Som leder må man optimere sin tid. Det er yderst sjældent, at man hører en moderne leder sige, at han eller hun har for meget tid. Tiden er knap. Den dygtige leder

må derfor lære at udnytte arbejdsdagen. Korte effektive møder, telefonsamtaler på vej mellem møderne, tænke svære sager igennem når man jogger om morgenen, god planlægning af ugen som helhed osv. Ens hjerne og system arbejder hele tiden. Der er altid noget, man skal, og hele tiden noget man kan lave.

Prioritering, optimering og effektivisering foregår hele tiden – og skal foregå. Ellers overlever man ikke som leder. Der er altid en række ubesvarede mails. Der er altid nogle samtaler, man burde holde, eller nogen man burde tale mere dybt med. Hvis man som leder ikke lærer at håndtere dette, så overlever man ikke. Så vil lederjobbet, og det der følger med, overmande en – og man går ned med stress, eller man bliver den dårlige leder, man ikke selv vil være. I den sidste ende kræver denne arbejdsform en enorm disciplin af lederen. Man skal være på hele tiden, arbejde fornuftigt hele tiden, konstant følge planerne osv. Der er ikke plads til at skeje ud eller følge pludselige indfald, og hvad man lige har lyst til. Lad os derfor kalde denne måde at arbejde på for ”disciplinmodussen”.

Mange nye ledere eller ledere, der er rykket et niveau op ad lederstigen (ansvar for flere personer), har i starten problemer med at arbejde på denne måde. Det tager noget tid at lære det nye jobs krav at kende og at få indarbejdet effektive systemer rundt om en. Finde den rigtig dygtige personlige assistent eller hvad der nu skal til. Det er helt okay at have en sådan opstartsperiode, men den må ikke fortsætte for lang tid. For så vil jobbet begynde at styre en, mere end man selv styrer jobbet.

Grunden til, at mange nye ledere skal lære dette, er, at de er startet som leder med baggrund i et fagligt job. De har været læge, advokat, ingeniør eller lignende inden. Som

fagperson får man faglige opgaver, der skal løses ordentligt inden for en deadline. Det man arbejder med haster, og når det er færdigt, er det færdigt. Sådan er det ikke med lederjobbet. Mange aktiviteter haster ikke – de kan sagtens skydes til næste måned. Og man er heller aldrig færdig med dem. Man kan altid arbejde lidt mere med kommunikationen af strategien, ledelsesudviklingen, kompetenceudviklingen osv. På den måde er lederjobbet anderledes end det faglige job. Opgaverne er uendelige og supervigtige – men kan nemt skubbes. I hvert fald i en periode men ikke i længden. For så giver det mange alvorlige problemer, hvis man har skubbet disse opgaver en gang for meget. Man skal altså selv være super proaktiv, planlæggende, effektiv – hele tiden. Det er denne disciplinmodus, man skal lære at arbejde i som leder, og hvis man ikke lærer den, så bliver lederjobbet nemt en plage for en. Se på Martin – han har lært det. Mails læses på toilettet, tænkes over på løbeturen og svarene klares hurtigt i løbet af dagen. En effektiv ledermaskine der konstant er på. Så langt så godt.

Når man har lært denne modus, er problemet at slukke den igen. Se på Martin. Han er stadig i denne modus en uge inde i sin ferie. Han ser det ikke selv, og synes i hvert fald ikke det er noget problem. Han er jo bare effektiv med de ting, han har planlagt og gerne vil. Nu har han planlagt, at ferien skal bruges til at komme i bedre form – at få løbet mere og længere. Nu eksekverer han så bare på denne plan. Men så simpelt er det desværre ikke. For denne modus er kun én modus ud af to. Og vi har brug for den anden modus, hvis vi i længden ikke bare vil være succesfulde ledere, men også lykkelige mennesker.

Martin er et eksempel på, når vi kun har den modus. Han snerrer af sin kone, når hun siger noget til ham. Selvfølgelig er det irriterende, at han står op tidligt for at

løbe som en gal midt i sin ferie og får vækket hele huset på sin vej ud. Men konen må ikke sige det til ham, så reagerer han. For der er ikke meget psykisk overskud. Når man er på hele tiden, så er alle nye problemer noget, der kan vælte planerne og effektiviteten. På den måde havner Martin nemt i den problematik, at ferieplanerne sammen med familien er aktiviteter, der skal klares ved siden af mails og løbeplaner. Endnu en aktivitet som skal planlægges og eksekveres effektivt.

Den anden modus kommer Martin i senere i sin ferie. Han sover længe, ser ikke på uret og står ikke op med et sæt, men ligger og lytter til huset. Hans planer vælter hele tiden, og han lever med det. Han registrerer de andre i huset, men han sætter dem ikke hele tiden i forhold til sine egne planer og effektivitetsberegninger. En hel anden modus end den han var i i starten af ferien. Mindre formålsrettet, mere lystorienteret. En modus hvor han ikke hele tiden er ude i fremtiden og planerne. I stedet er han mere nærværende og fokuseret på de nærmeste og på at ”follow the flow” som en del af en helhed. Lad os kalde denne måde at være til stede på for ”lystmodussen”.

Ægte afslapning

De to modi er meget forskellige og kan på mange måder ses som hinandens modsætninger. Men de er på mange måder også hinandens forudsætninger. I længden kan det være svært at være planlæggende og effektiv, hvis man ikke får perioder med ægte afslapning, hvor man følger tilfældige lyster og oplevelser. Og selvfølgelig kræver det planlægning at skabe solide rammer for en god ferie, hvor leder kan tillade sig at være helt væk.

Den ægte afslapning er vigtig for en leder. Uden evnen til at koble fra – træde ud af disciplinmodussen – er det vanskeligt at være et helt menneske. Man mister forbindelsen til sig selv som person og flyder mere og mere sammen med rollen som leder. I den sidste ende vil man ikke blive en bedre leder af dette. Det, der i sidste ende giver legitimitet som leder, er, at man er autentisk som person. Og det betyder, at man ikke må udslette sin personlighed og erstatte den med en overfladisk og glat lederrolle.

Det er netop i lystmodussen, hvor man tillader sig at slappe af, at personligheden virkelig kommer frem – at man tillader sig at være sig selv og leve sine laster og ideer ud. Gøre alt det der ikke er effektivt, rationelt eller giver mening som en del af en større plan. Men bare fordi. Fordi man har lyst. Eller fordi det blev sådan. Eller fordi man fulgte med de andre.

Lystmodussen modvirker også stress. Lederen får opladet sine batterier og husker sig selv på, hvorfor han er leder, og hvad han vil med jobbet som en del af sit liv. Han kommer i kontakt med sine egne forventninger til sig selv og ikke kun de mange forventninger, som hans chefer og kolleger har til ham. Han begynder at huske sig selv på, hvad der giver mening for ham, og hvad der er vigtigt for ham. Og det er ikke det at have travlt, der giver stress. Det er det at have travlt og samtidig ikke se meningen med det, man har travlt med, der giver stress. Derfor er det så vigtigt at være i en modus, hvor man har tiden og indstillingen til at huske sig selv på disse større og mere personlige spørgsmål. Så meningen med lederjobbet begynder at stå frem.

Mange ledere, som ikke kan ”slukke” for disciplinmodussen og finde den ægte afslapning frem, får prob-

lerner med at sove. De sover let. Drømmer om arbejdet. Og vågner tidligt. Dette skal tages alvorligt. Ledere, der har det sådan, skal reagere på det. Det kan meget nemt udvikle sig til regulært stress. I længden slider de sig selv op psykisk og fysisk. Dette problem er et meget tydeligt tegn på, at de har svært ved at være i begge modi. De kan ikke komme ud af den effektive og fokuserede modus og slukke igen for alle tanker om arbejdet. Om natten og tidligt om morgenen tænker de arbejdets forskellige udfordringer igennem, og mange bekymringer melder sig, som gør dem endnu mere "alert" - på et tidspunkt hvor de har brug for dyb søvn, og hvor det er mere end okay at hellige sig familien og det ikke-arbejdsrelaterede.

Lystmodussen – som f.eks. kommer frem, når man tillader sig selv ægte afslapning – er ikke kun vigtig i ferierne. Den er også vigtig i weekenden. Ja – faktisk hver eneste dag. Mange ledere har familier, der klager over deres nærvær, og at de arbejder for meget. Meget af dette handler efter mine erfaringer om, at lederne hele tiden er i disciplinmodussen – også når de er derhjemme om aftenen eller i weekenden. Det kan gå et stykke tid, men i længden går det ikke. Lederne har behov for at lære, hvordan de kan få begge modi frem i hverdagen, og hvordan de kan skelne mellem dem.

For mange består dette i at sætte klare grænser for disciplinmodussen. Det kan f.eks. være, at man har aftalt med sig selv, at man ikke må tale i mobil eller ordne mails efter kl 18. Det kan handle om, at man aldrig arbejder på en lørdag. Hvordan man gør dette kan være forskelligt fra person til person. Nogen kan læse mails sent om aftenen uden problemer. For andre vil det gøre, at man slet ikke kan sove ordentligt og dybt. De skal i stedet slet ikke røre mails om aftenen og gå tidligt i seng. Så kan de måske stå tidligt op og klare noget arbejde, inden resten af famil-

ien vågner. Vi er forskellige, og forskellige arbejdsrytmer virker for os som ledere.

For de fleste ledere skal grænserne være rimelig tydelige. Hvordan man håndterer en søndag kan være illustrativt. Mange ledere har behov for at klare mails, planlægge ugen og måske lave et oplæg om søndagen. Det skal klares, inden ugen starter (lad os sige at de har en spilleregul om aldrig at arbejde om lørdagen). Nogle ledere sætter så et par timer af om formiddagen, hvor familien sover længe. Måske suppleret med en time om aftenen. Andre vil hellere nyde dagen og så tage tre timer om aftenen. Andre igen vil helst have helt fri og så stå meget tidligt op mandag morgen. Man finder ud af, hvad der virker for en.

Med tiden lærer man at håndtere dette. Man har vænnet sig til at være i begge modi. Det betyder for mange mere erfarne ledere, at man så nemmere kan hoppe frem og tilbage mellem de to modi. Grænserne behøver ikke være så tydelige. Man kan godt gå lidt frem og tilbage til noget arbejde om søndagen. Eller lave noget arbejde på ferien og stadig slappe helt af. Man har lært at kontrollere disciplinmodussen, så den ikke kontrollerer en. Og man har lært styrken ved afslapningen og ved at være i lystmodussen.

Kreativitet og de gode ideer

Lystmodussen er ikke kun god for lederen, fordi den modarbejder stress og gør lederen mere langtidsholdbar. Lystmodussen er også god, fordi den gør os mennesker bedre til andre ting. Et af de vigtigste eksempler på dette for en leder er lystmodussens evne til at frembringe ideer. Se på Martin. Han ligger i den sidste uge en del i

sin seng. I grænselandet mellem søvn og vågentilstand og hvad sker der? Han begynder at få ideer til, hvordan han kan gøre noget anderledes, når han kommer tilbage. Ideer som han hurtigt må skrive ned for at huske dem og for ikke at komme ud af lystmodussen. Det er der mange ledere, der har oplevet. Efter et par ugers ferie begynder de at få en masse ideer. De tænker mere frit og kreativt.

Dette er der en grund til. Disciplinmodussen gør lederen effektiv og fokuseret, og mentalt disponeres han i retning af det, man kalder konvergent tænkning. Tænkning der bevæger sig inden for samme spor, hvor man ikke går uden for de kendte rammer. Og en rationel tænkning der ikke tillader ideer, der ikke med det samme opleves som fuldstændig fornuftige. Lystmodussen, den ægte afslapning, det at man tillader sig at ligge og tryne den i sengen, får en anden tænkning frem: den divergente. Den divergente tænkning er kendetegnet ved, at man følger kreative, ikke rationelle og ikke kendte tankemønstre. Det kan give mange problemer i den effektive målrettede leders hverdag. Men det er super vigtigt for den leder, der gerne vil have nye ideer og kreative løsninger på nogle af de langsigtede udviklinger. Lederen, der ser mønstre i nye udviklinger på markedet eller ser behovet for nye elementer i strategien, er helt afhængig af denne tankemæssige innovation. Derfor er lystmodussen vigtig for den kreative leder, der finder helt nye veje at gå.

Nu er det ikke kun ægte afslapning – som Martin der er på ferie – der kan generere denne form for kreativitet. Der er mange måder at få lystmodussen ind i en leders hverdag. Gamle venner og hobbies er kendte muligheder, som mange ledere gør brug af. Både for at leve et fuldt liv og have plads til et privatliv uden for lederjobbet, men også for at have aktiviteter i hverdagen der slipper tankerne fri. Mange lederideer er f.eks. også blevet undfanget i

en lænestol, mens lederen er i gang med at læse en god bog. Pludselig slår inspirationen ned, tankerne flyder, og pling – så er ideen der, og lederen må rejse sig og hente en notesblok for at skrive det ned, inden der læses videre. Det kan være svært for en ambitiøs og travl leder at lade en ugennemset email-indboks være. For i stedet at tage sig en lur. Eller gå en tur på stranden – uden at det er en del af en ny fitnessplan. Men det er super vigtigt. Det er dels afslappende, men det sætter også en række mentale og kropslige processer i gang, som er med til at genere indfald, ideer og nye perspektiver på tingene. En side af livet som ikke lader sig underligge disciplinmodussen.

Kreativitet, gode ideer og innovation er heller ikke noget, som bare kommer af sig selv i en organisation. Hvis disciplinmodussen fylder for meget for lederne, kan det være svært at skabe de ”oaser” i organisationen, hvor grundlaget for kreativiteten ”gødes”. Tænk på pauserne ved kaffemaskinen. Her er mange gode ideer undfanget, fordi folk taler sammen på en anden måde end til de formelle møder. Men effektivitet, rationalitet og planlægning kan nemt få øje på pauserne, som noget der ikke er strengt nødvendigt.

Struktur og liv

De to modi er i det hele taget ikke kun vigtige at forstå og kunne arbejde med personligt som leder. De gælder også for lederens syn på organisationen – og dem hun leder. Man kan fokusere meget på planer, rationel ressourcefordeling, procedurer, jobbeskrivelser osv. Alt det strukturelle som lederen pligtskyldigt kan arbejde for at få på plads på den helt rigtige og rationelle måde. Eller man kan se organisationen som fyldt af liv og menne-

sker, der gør mange mærkelige ting, som ikke alle sammen giver lige god mening ud fra en rationel målestok. Begge dele er vigtige, men i mange organisationer og for mange ledere kan det være svært at give plads til det sidste. Livet med alle dets mærkværdigheder kan synes vanskeligt at kombinere med professionel ledelse og en professionel organisation.

Men en leder eller en organisation, der ikke kan rumme hele mennesker og deres liv, får mange problemer. Der er ikke megen plads til mangfoldighed og forskellighed. Det er svært at forvente loyalitet fra medarbejderne i svære situationer. Og man får ikke medarbejdere, der virkelig brænder for og er engagerede i deres job og organisation. Man må give plads til livet og få liv og struktur til at arbejde sammen. Selvfølgelig skal det at være på arbejde ikke være som at holde ferie. Alle medarbejdere kan jo ikke tage en morfar, når det passer dem. Det handler dog om, at man kan arbejde på livets præmisser.

Mange ledere er bange for dette. Man kan nemmere kontrollere alt det strukturelle end livet med alle dets mangfoldigheder og mærkværdigheder. Livet kan synes uoverskueligt, uforudsigeligt og kaotisk. Og det er det også. Det er dog også styrken og det smukke ved det. For det giver kreativitet, udvikling og nye muligheder. Noget som det strukturelle og rationelle har svært ved at generere.

Se organisationen som en smuk have. Gennem årene er der skabt en planlagt struktur og orden. Men inde i det enkelte bed skal der helst være plads til det vilde og selvgroede liv. Ellers bliver haven for pæn og velfriseret. Den mister sin egenart og appel. Bliver kedelig. Den genererer ikke ny energi og inspiration. Denne balancegang må lederen kunne håndtere.

Man kan tale om to forskellige logikker. Den drifts- og effektivitetsorienterede logik der har et meget rationelt og strukturelt perspektiv på tingene. Kan det betale sig? Hvordan kan "maskinen" optimeres? Og den mere udviklings- og menneskeorienterede logik der rummer forskellene, mærkværdighederne og det der ikke kan måles og vejes og tælles i kroner. En organisation skal kunne håndtere begge logikker. Og selv om de nemt kan ses som hinandens modsætninger, så er det bedre at se dem som hinandens forudsætninger. Uden mennesker med skæve ideer vil strukturerne stivne og med tiden kvæle engagementet. Uden struktur og effektivitet vil mennesker mangle overskud og ressourcer. Den gode leder ved, hvordan hun får begge logikker ind i sin ledelse, og hvordan man får dem til at arbejde sammen som yin og yang.