



MOD TIL AT LEDE

Af **Charlotte Eli**, selvstændig konsulent og ekstern lektor

Tavshedsepidemier er livsfarlige for organisationer, og derfor skal du som leder først og fremmest have modet til at bremse op og få øje på det, som sker i virksomheden, og skabe dialog om det med afsæt i dine ledestjerner. Det kræver mod at stå i det komplekse og balancere forskellige hensyn og træde i karakter i usikkerheden – særligt når du i dit arbejdsliv som leder skal løse mange forskelligartede arbejdsopgaver og forene modsatrettede krav og forventninger.

MOD OG SÅRBARHED

Det er afgørende for alle mennesker at kende og forstå sig selv. I og uden for arbejdslivet kæmper mange af os med skam og frygten for ikke at slå til. Den største styrke ligger i at acceptere det, der er uperfekt og sårbart, og samtidig lytte til sine værdier. Det er i denne accept, at vi får modet til at omfavne usikkerheden, kommunikere med og konstruktivt håndtere verden omkring os – også når der opstår fejl. I dette ligger der et paradoks: Når andre viser os deres sårbarhed og står ved deres fejl, opfatter vi det ofte som modigt, men når det gælder os selv, mærkes det samme nemt som utilstrækkelighed. Som Brené Brown (amerikansk ledelsesforsker) helt kort siger det: »At tage ejerskab over din egen historie og derigennem lære at elske dig selv er det modigste, du nogensinde kommer til at gøre«.

Ved at turde se sårbarheden i øjnene og følge din intuition, når noget føles vigtigt, kan du træde endnu mere i karakter som den person, andre giver følgeskab – frem for at lade stå til af frygt for, om du kan håndtere det godt nok, hvis du fx fornemmer, at der er noget ufortalt, som ikke er hensigtsmæssigt. Du viser mod, når du står fast ved dine tvivl og dine værdier, samtidig med at du involverer medarbejderne i opgaveløsningen gennem at tydeliggøre, hvad der gør arbejdet vigtigt, hvilken forskel det gør, og for hvem denne forskel er vigtig.

Hvis du oplever, at I har svært ved at levere de rette resultater, kan det være, at du er faldet i og udelukkende forsøger at styre dig ud af situationen og i ly fra usikkerheden. Dermed mister du det, som gør dig til den leder, som medarbejderne giver følgeskab. Du skal i stedet bremse op og skabe nogle rammer, som gør jer trygge nok til at tale med hinanden om tvivl, længsler og skjulte evner, hvorefter du som leder må træffe nogle beslutninger, som alle ikke nødvendigvis er enige i.

Mod handler i høj grad om, hvordan du håndterer den indre sårbarhed og usikkerheden om, hvad du skal gøre: at turde stille sig op og have meninger trods manglende klarhed i mørket. Derfor kræver mod en god kontakt med egne værdier – for de er den sikreste støtte uden for forudsigelighedens sikre ly, hvor lederen ofte befinder sig.

MODIGE LEDERE, DER UDLEVER DERES VÆRDIER, TIER ALDRIG UBEHAGET VÆK

UDLEV DINE VÆRDIER

Når du står i det komplekse og skal balancere de forskellige hensyn, er dine værdier dit indre kompas. Værdier er noget, som tilhører den enkelte, og det at mærke efter, hvad der er vigtigt, er den nemmeste måde at få kontakt med dine egne værdier. For at kunne udleve dine værdier er det vigtigt, at du kan sætte ord på dem.

- Hvad er vigtigt for dig?
- Hvad er din ledestjerne?

Jeg vil slå et slag for, at du beslutter dig for to eller maks. tre ledestjerner, i stedet for at lave en lang liste – ud fra tesen om, at hvis du har mange prioriteter, har du slet ingen prioriteter.

Når vi udlever vores værdier ved at sætte handling bag ordene og være afklarede med, hvad vi finder vigtigt, kan vi sørge for, at vores hensigter, ord, tanker og adfærd stemmer overens med vores overbevisninger. Ved at have modet til at give feedback på opgaveløsningen og skabe de vigtige samtaler om, hvad der er på spil på arbejdspladsen, bliver værdierne vævet ind i kulturen gennem de spørgsmål, vi stiller, og den refleksion, der skabes.

AT TRÆDE I KARAKTER SOM LEDER

For at træde i karakter som menneske skal du lade dig lede af dine ledestjerner, men dette er ikke tilstrækkeligt for at træde i karakter som leder. Som leder, skal du tage lederrollen på dig med alt, hvad den indebærer, herunder den sårbarhed, der ligger i at være den, som skal træffe svære beslutninger og håndtere usikkerheden om udfaldet. Som leder kræver det mod at håndtere den række af para-

dokser, du skal tage ledelse på. Du kan sammenligne det med at holde balancen på et vippebræt. Du kan fx skulle balancere mellem "resultater og relationer", "kerneopgaven og arbejdsmiljø", "den enkelte og fællesskabet", "kvalitet og effektivitet", "drift og udvikling", "arbejde og fritid", "optimisme og realisme" og "tillid og kontrol".

For at skabe et balanceret hensyn kan du øve dig i at få øje på modpolen til dit foretrukne perspektiv. Hvis du fx lægger vægt på tillid, men gentagne gange oplever, at tilliden knækkes, vil et øget fokus på kontrol styrke bæredygtigheden i dit lederskab. Kontrol er her forstået som at foretage systematiske opfølgninger gennem feedback på opgaveløsningen samt dialog med medarbejderne om, hvordan de forstår opgaverne, og hvor de oplever udfordringer i deres arbejde.

Den modige leder kan håndtere både-og og forsøger ikke på at reducere kompleksiteten ved at vælge mellem enten det ene eller det andet.

Det er centralt at være bevidst om, hvad du forbinder med god ledelse, og hvad der gør, at andre skal give netop dig følgeskab. Arbejdet med dit lederskab er en proces, der aldrig stopper. Når du som leder handler, får den mening, som du og andre tillægger handlingerne og udfaldet, betydning for, hvordan du forstår dig selv og dit lederskab.

Ved at være systematisk i denne refleksion kan du præcisere det grundlag, du står på som leder, hvilket kan få dig til at handle mere bevidst fremover. Når du opprioriterer tiden til refleksion over din ledelsespraksis, kvalificerer du dig løbende til at kunne stå i det komplekse, uden at det tærer unødigt på dig.

Find ud af, hvad der nærer dig i dit lederskab, så din personlige ledelses-GPS opdateres og det bliver nemmere at navigere.



DU KAN SÆTTE ORD PÅ DIT LEDELSESGRUNDLAG UD FRA SPØRGSMÅL SOM FX:

- Hvad forbinder du med god ledelse?
- Hvad er din ledelsesopgave?
- Hvad er din ambition som leder?
- Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger om dig den dag, du stopper i dit nuværende job?
- Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?
- I hvilke situationer er det vigtigt for dig at have ekstra fokus på mod til at lede?

Hent uddybet guide til at arbejde med dit ledelsesgrundlag på CharlotteEli.dk under Hent inspiration.



CHARLOTTE ELI

Selvstændig konsulent, ledelses-supervisor og ekstern lektor, Master i Sundhedspædagogik og certificeret coach [EMCC-akkrediteret].

16 års erfaring med ledelses- og organisationsudvikling med fokus på forpligtende arbejdsfællesskaber, hvor alle involveres til at tage ansvar for deres bidrag og skabe kvalitet i kerneopgaven.

www.CharlotteEli.dk

- » Dermed bliver det at lede slet og ret at lytte. Ikke til stemmer i tiden. Ikke til trends. Ikke primært til andres tanker. Men at lytte til din indre stemme. På den måde bliver du din egen GPS.

MANGEL PÅ MOD HOS LEDELSEN SKABER TAVSHEDSEPIDEMIER

Tavshedsepidemier i organisationer er livsfarlige. De opstår når det ikke er muligt at tale risikofrit sammen på kryds og tværs. At have mod til at skabe en kultur, hvor der kan tales åbent om det, som ligger folk på sinde, er vigtigt som leder, da det ellers bliver i korridorerne, at skabelsen af mening om, hvad der sker i organisationen, foregår, og så går du som leder glip af alle mellemregningerne.

Hvis folk ikke har frihed til at fejle, vil de i stedet stræbe efter at gentage noget sikkert, som har været godt tidligere. Deres arbejde bliver imiterende, ikke innovativt. Et arbejdsklima, hvor folk alt for ofte tier og dermed prioriterer selvbeskyttelse og undgåelse af pinlige situationer højere end muligheden for at give det input, nogen kan have desperat brug for i netop det øjeblik, er en alvorlig risikofaktor for kvaliteten, den mentale sundhed og dermed for virksomheden. Mekanismerne kan kort anskueliggøres:

- For at undgå at fremstå uvidende stilles der ikke spørgsmål.
- For ikke at virke inkompetent indrømmes fejl ikke.
- For ikke at virke påtrængende deles nye ideer ikke.
- For ikke at virke negativ sættes der ikke spørgsmålstegn ved situationen.

Derfor bliver det en ledelsesopgave at lede en kultur frem, hvor der kan rejses tvivl, selv om denne måtte vise sig at være ubegrundet, da det er en læringsmulighed for alle. Og

vi får mulighed for at få information om, hvad vi forstår eller ikke forstår i forbindelse med den pågældende situation eller arbejdsopgave.

TAVSHED ER IKKE MODIG LEDELSE OG HØRER IKKE TIL I MODIGE KULTURER

LEDELSE MED MOD ER EN LEVENDE PROCES

Når du skærper din fornemmelse for, hvad der sker i virksomheden, gennem din opmærksomhed på, hvordan der kommunikeres, og hvordan stemningen er, kan du tage ledelse på at styrke den gode stemning – i det hele taget forholde dig til stemningen – og være observant, med hensyn til hvad der sker i virksomheden, og hvad der tales om, og samtidig lægge mærke til, hvilke temaer der ikke tales om. Uden dialog og nærvær reduceres ledelse til en død proces frem for en levende.

Derved bliver lytning et vigtigt ledelsesværktøj, ud fra den tese, at hvis du ikke ved, hvad der sker på arbejdspladsen, hvilken mening andre tillægger begivenheder, må du styre i blinde frem for at lede i klarhed med den kompleksitet, der er i virksomheden, ud fra dine egne værdier og med en opmærksomhed på, at din sårbarhed er en ven, som banker på og vil have dig til at stoppe op.

Når du som leder har modet til at bremse op og få øje på dig selv og det, som sker i virksomheden, ved at du står ved dig selv og dine værdier, kan du lede virksomheden, så I lærer af fejl og bliver i stand til at løse mange forskelligartede arbejdsopgaver og forene modsatrettede krav og forventninger. Det kræver mod at træffe beslutninger, når du står i det komplekse og skal balancere forskellige hensyn. ●