

KAPITEL IX

SEPTEMBER

Puha – det var godt nok hårdt at komme op her til morgen på trods af at han vågnede tidligt. Han lå og vendte og drejede sig. Han sov for lidt og tænkte for meget. Han savnede også solen, sommeren og lyset. Ferien syntes allerede langt langt borte. Og efteråret var kun lige begyndt – hvordan skulle det ikke ende? Peter Hansen stod under bruseren og blev overmandet af mange tanker. Hvordan gik det egentlig med hans virksomhed? Nogle perioder syntes han, at det gik super. Lige efter et stort salg, eller når de havde sendt en stor forsendelse afsted. Andre gang var han noget i tvivl. Når salget ikke gik så godt. Eller når en produktion var blevet meget dyrere end beregnet. Åh – han stod under det varme vand og blev helt nervøs. Hvordan skulle det gå? Han knoklede på livet løs

hver dag, men var det nok? Selv under den varme hane løb det ham koldt ned af ryggen. Gad vide om dette blev en god dag...? Og var han egentlig dygtig nok til at klare sig som leder af denne virksomhed? Måske skulle han blive ansat igen?

Senere på dagen sad han i bilen på vej til Herning. Skulle til et vigtigt kundemøde. Igen kørte tankerne løs. Om hvor vigtigt mødet var. Hvordan det skulle gå med salget i denne måned, hvis mødet ikke blev en succes. Osv. Han var ved at gøre sig selv godt nervøs, men han havde svært ved at kontrollere tankerne. Pokkers! Han fik øje på en stor afbrændt mark med en traktor på og tænkte kort, at han misundte landmanden hans situation og arbejde. Det var simpelt og nemt. Når høsten var i hus, så vidste man, hvad klokken var slået. Var der overskud eller underskud? Og hvor god var høsten ift. sidste år? Bare man havde det på denne måde, så man ikke altid stod med usikkerheden og alle de eftertænksomme tanker.

Men når han tænkte det igennem, så kunne han jo godt se, at det nok heller ikke var så nemt for landmanden. For det første var det i dag jo en ret pæn virksomhed med store investeringer i udstyr osv. For det andet havde man jo typisk mere end bare kornproduktion. Man holdt dyr, solgte varer på gården og meget andet. For det tredje var en stor kornhøst som regel ikke lig et godt salg og overskud det år. For hvis alle de andre også havde haft et kanonår, så ville prisen bare gå ned. Det vigtige var at producere mere end nabobonden eller mindst lige så meget. At gøre det bedre end gennemsnitskonkurrenten. For det fjerde skulle man jo stadig bestemme, hvor meget korn der skulle sælges her og nu, og hvor meget der skulle ligges til side som såkorn. Så landmanden stod også med en masse usikkerheder og tvivl – det var Peter ikke alene om.

I det hele taget vidste Peter jo godt, at de mange tanker var en del af lederjobbet og ansvaret. Han havde dem jo også før

han startede sin egen virksomhed – da han var ansat leder. Her var der også en masse overvejelser. Det var jo også det, der gjorde lederjobbet spændende og udfordrende. Men tankerne kunne være svære at styre. De var der hele tiden og kunne overmande en. Og gøre tingene sværere for en. Peter var i hvert fald inde i en periode, hvor han ikke syntes, at det hjalp med alle disse tanker frem og tilbage. Se bare nu. Han var ikke engang fremme ved mødet i Herning, men han kunne allerede mærke, at skjorten begyndte at klæbe. Pokkers – denne nervøsitet hjalp slet ikke på situationen. Bare han kunne lukke for tankerne. Han prøvede at tænde for radioen og P1. Måske kunne han aflede sin egen opmærksomhed...

Måske er Peter lidt i den nervøse ende – det kan godt være. Men på den anden side er jeg sikker på, at alle ledere kan genkende det med at vågne tidligt og ligge og tænke forskellige ting på jobbet igennem – også selv om de har brug for den uforstyrrede søvn. Ja – efter min erfaring er der faktisk en hel del ledere, som ligefrem har svært ved at sove, fordi tankerne bare kværner løs. Nogle ledere tænker endda så meget over deres job, at dagens og morgendagens udfordringer finder vej til deres drømme. Deres søvn bliver let og overfladisk, og de får endnu sværere ved at sove ordentligt – og en ond cirkel er skabt.

I det hele taget er god ledelse også et spørgsmål om lederens psykologi – og evne til at arbejde med denne. Der er en tæt forbindelse mellem lederens indre styrke og lederens evne til at lave god ledelse udadtil. Vi skal i det følgende tage en række personlige og intime forhold op. En rejse ind i lederens eget tankeunivers. Men jeg vil stadig opfordre til at dele oplevelserne fra denne rejse med andre.

Eftertænkksomhed og det at håndtere refleksionen

Som leder kommer man ikke langt, hvis ikke man er aktiv. Man skal producere, beslutte, holde møder, investere, sætte mål, ressourceallokere osv. Denne aktive modus hænger godt sammen med lederens vilje og evne til at tænke over, hvad der skal gøres. Men når man har handlet og produceret, så er det også naturligt at stille sig selv eftertænksomme spørgsmål, om hvor godt det går, om man gør det rigtige, og om man kunne have gjort det bedre? Det er ikke nok at så og høste, man må også tænke over, om høsten er god, og hvordan den kunne blive større næste år. Det er oplagte tanker for bonden efter høsten. For den moderne leder vil denne eftertænksomme og lidt mere passive modus forekomme hele året.

Eftertænkksomhed er en vigtig lederkvalitet. Tvivlens nådegave gør, at man ikke bliver skråsikker og selvfed. At man naturligt spørger sig selv: kunne vi have gjort det bedre og anderledes? På denne måde sætter man sig selv og sin organisation i læringsmode. Men som vi så med Peter Hansen, så er denne tvivl og eftertænksomhed et tveægget sværd, som man som leder nemt kan komme til at skære sig selv på. For hvor slutter eftertænksomheden? Man kan altid tænke en tanke mere. Og hvad sker der, hvis man tvivler på så meget, at man også begynder at tvivle på sig selv? Så er tvivl og eftertænksomhed ikke kun en nådegave men kan være starten på et psykologisk problem. Se på Peter. Tankerne om mødets vigtighed gør det ikke nødvendigvis nemmere for ham at performe til mødet. Det er godt at være sat op til mødet, men ikke godt at være nervøs og usikker på sig selv.

Derfor er det vigtigt for en leder at vide, hvordan man håndterer dette tveæggede sværd, som den eftertænksomme refleksion er. Hvordan kan man vurdere sig selv og organisationens præstationer uden at ende med at blive usikker på selv? For det første er det en hjælp for mange at vide, at denne fare ”goes with the job”. Som leder skal du kunne håndtere usikkerhed og risiko. Beslutninger skal træffes, men du vil ikke altid have fuld sikkerhed for, at du træffer den helt rigtige beslutning. Det handler om, hvordan tingene vil udvikle sig i fremtiden. Og her kan det vise sig, at fremtiden bliver anderledes, end vi troede – selv ud fra vores bedste prognoser som vi har lavet så godt som muligt. Usikkerhed er altså ikke et individuelt psykologisk problem for den enkelte leder, men et vilkår der ikke kan tænkes væk, men som man må lære at acceptere og leve med.

For det andet har Peter Hansen en pointe, når han tænker over, at bondens præstation ikke bare skal vurderes ud fra sig selv, men må sættes i forhold til gennemsnittet, og hvor godt andre er lykket. Hvis vi blot sætter vores egen præstation under vores eftertænksomme lup: kunne vi have gjort det bedre og anderledes? Så er det ret oplagt, at vi ender med at svare bekræftende: ja – vi kunne have gjort det bedre. Det kan man altid. Specielt når vi nu ved, hvordan tingene har udviklet sig. På denne måde kan vi altid ende med at nedgøre vores egen indsats og tvivle på os selv – og hvad er egentlig pointen i det? Mere interessant er det at vurdere, om vi har gjort det lige så godt som andre. At benchmarke os selv ift. andre. Har vi præsteret lige så godt som gennemsnittet? Er vi i den bedste fjerdedel? Er vi i top tre? Eller hvad vi nu synes er en rimelig målsætning? Ved at vurdere vores indsats mod andres opnår vi en realistisk standard for vores selv vurdering. Ja – vi kunne have gjort det endnu bedre, men når det er sagt, så må man samtidig sige, at

vi rent faktisk har klaret os ret godt ift. mange andre. Tvivl og selvkritik men samtidig glæde og stolthed ved egen præstation, så man ikke ender med manglende tro på sig selv. Mange ledere er kritiske imod klare standarder eller benchmarking ift. andre, men set i denne optik er det langt at foretrække ift. en idealistisk udefineret vurdering af egne præstationer, hvor man altid vil ende som under standard.

Dette leder frem til en tredje og mere generel pointe. Udefinerede præstationsmål er roden til megen stress i mange organisationer og hos mange ledere. Folk får ikke bare stress af at have travlt. Man får stress af at have travlt og ikke se meningen med at have så travlt. Og hvis man ikke ved, hvad forventningerne til egne præstationer er, så forsøger man nemt at leve op til det, man tror, at andre forventer af en. Resultatet bliver nemt urealistiske ambitioner, hvor man hele tiden forsøger at overgå sig selv. Et hamsterhjul hvor man løber og løber, men hvor det samtidig bliver sværere at se meningen med det hele. Hvorfor løber og løber man? Realistiske og veldefinerede præstationsmål er altså ikke bare gode som udgangspunkt for vurderingen af egen indsats. Det at sætte disse mål som en standard og en forventning modvirker også stress og tab af mening.

For fjerde er det også vigtigt at se i øjnene, at god ledelse ikke er et 100 meter løb men en langdistance disciplin. Vurderingen af egen indsats skal have den lange bane som perspektiv. Det betyder mange ting. Man kommer i længden ikke særligt langt, hvis man forsøger at lave alt om her og nu. Det hjælper heller ikke at lave en heroisk indsats her og nu, hvis den ikke er bæredygtig i længden. God ledelse kræver en god indsats igen og igen. Det at præstere og det at vurdere ens præstationer vil fortsætte igen og igen. Måned efter måned. År efter år. Derfor er

perspektivet vigtigt. Hvad lykkedes vi med i år? Hvad forbedrede vi os på? Hvad klarede vi ikke helt så godt, og som vi skal arbejde med fremover? Hvad er vi ikke helt gode til endnu, men som vi skal vente med at arbejde videre med, da der er noget andet, der er vigtigere først? Også her er prioriteringer af vores fremtidige indsats vigtig.

Eftertænksomhed og selvkritisk vurdering af egne præstationer er super vigtigt for at kunne lære, for at kunne forbedre sig og for at modvirke selvfedme. Men perspektivet på eftertænksomheden er afgørende, hvis vi ikke skal ende i konstante undergravende tanker om, at vi kunne have gjort alt bedre. De fire ovenstående pointer handler om, hvad perspektivet kan gå ud på. Men det er kun eksempler. Det vigtigste er, at man som leder selv reflekterer over, hvordan man vil håndtere det tveæggede sværd, som eftertænksomheden er.

Lederens selvværd og selvforståelse

Eftertænksomme og selvkritiske ledere er gode ledere. Men eftertænksomme ledere, der ikke kan slukke for eftertænksomheden og selvkritikken, kan underminere deres eget selvværd som ledere. De mister troen på dem selv. I det hele taget er lederens selvværd afgørende for evnen til at være en god leder. Uden tro på sig selv er det svært autentisk at få andre til at tro på en i en sådan grad, at de vil følge en. Og uden følgeskab er der intet lederskab. Men hvad er selvværd?

Først og fremmest er det måske nemmest at sige, hvad selvværd ikke er. Selvværd er ikke det samme

som selvtillid. Tillid til egne evner. En masse ledelsesredskaber og kompetencer. Beviser og kurser. En masse tidligere præstationer at vise frem. Alt sammen er godt at have og kan give en masse selvtillid. Men selvværd får man ikke nødvendigvis af det. Tværtimod kan en febrilsk stræben efter meritter være tegn på manglende selvværd. Selvtillid er som et ydre stillads, man bygger op omkring ens ego og personlighed. Det kan stive en af. Men det kan også knække, hvis man virkelig kommer i modvind og svære situationer. Selvværd er noget andet. Det er en bøjelig og plastisk indre kerne af tro på eget værd. En grundlæggende accept af hvordan man er – og at det er godt nok. En kerne som kan bøje sig, hvis man virkelig kommer ud i orkaner og uvante og udfordrende situationer. Den er måske ikke lige så imponerende og synlig – men til gengæld knækker den heller.

Selvværdet er afhængig af en god portion selverkendelse. At man kender sig selv – både gode og dårlige sider – og accepterer dem, som de er. Man kan ikke være en god leder og samtidig forsøge at være en anden person, end man er. I længden gennemskues det. En god leder er autentisk. Den anerkendte engelske ledelsesekspert, Gareth Jones, siger det super godt og kort. Det handler om at være ”yourselves – more – with skills”. Man skal rendyrke sig selv og stå ved den måde, man er på. Det virker bedst i længden, fordi man er autentisk. Samtidig skal man gøre det på en begavet (skillfull) måde, hvor man tænker over, hvordan man bringer sig selv og sin personlighed i spil.

Det at forstå sig selv og lære sig selv at kende er en livslang opgave, som man formentlig aldrig bliver færdig med. Og der er rigtig mange facetter at lære at kende. Det bliver heller ikke nemmere af, at mange af

ens sider og måder at agere på er ubevidste for en selv. Netop derfor er ledelsesudvikling sammen med andre så vigtig. Her lærer man både om forskellige vigtige dimensioner, og man har muligheden for at få feedback fra andre. Det er også i denne sammenhæng, at forskellige personlighedsprofiler og præferencetest kan være af værdi. Fordi de muliggør en samtale og en refleksion om, hvordan vi er forskellige, og hvad det kan lære os om os selv.

Og der er meget at lære. Mange ledere er blevet ledere, fordi de er dygtige fagpersoner eller i det hele taget gode til at tænke. Men mange af disse ledere er også meget i deres tanker. Selvrefleksion over hvad de vil – deres vilje og indre motiver – er måske ikke noget, de bruger meget tid på. De kan også være så stærke i tanken, at de har svært ved at skelne mellem deres tanker og objektive fakta om virkeligheden. At fordi de tror noget meget stærkt, så er det nødvendigvis også sådan. De har svært ved at skelne mellem fakta, og hvad de tror er fakta. Mange ledere kan også have svært ved at erkende og arbejde med deres følelser, og hvad disse følelser gør for deres oplevelser og handlen. Specielt vanskeligt kan det være at erkende og indrømme mindre flatterende følelser over for sig selv. At man måske mener noget i en diskussion i en ledergruppe, fordi en anden leder i gruppen giver en selv en følelse af mindreværd. Men det er samtidig dette indre psykologiske arbejde, der giver mere robuste ledere med en stor selverkendelse. Sammenfattende kan man sige, at indre psykologisk styrke altså ikke er lig en enorm selvsikkerhed og blind tiltro til egne tanker, evner og kvaliteter. Psykologisk styrke er mere baseret på et nuanceret arbejde med at lære sig selv at kende som et kompliceret væsen – på godt og ondt. Og en grundlæggende accept af sig selv som person.

Sten i skoen og arbejdet med de grumsede relationer

En af de ting der virkelig kan holde mange ledere vågne om natten – uanset hvordan selvværdet er, og uanset hvor meget de arbejder med sig selv – er ”sten i skoen”. For mig er en sten i skoen en problematik eller en person, som man bruger uforholdsmæssig megen tid og negativ energi på at tænke over. Eksempler er der mange af. Lad mig komme med to typiske. En leders sten i skoen er en utrolig irriterende medarbejder, der hele tiden stiller spørgsmålstejn ved alt, hvad man gør og siger. En person der virkelig forsøger at undergrave ens ledelsesautoritet over for alle andre, og som man derfor altid tænker bekymret på, inden man skal afholde et seminar med sine medarbejdere. Det er svært at glæde sig til seminaret, fordi man bruger en masse tankevirksomhed på denne person, og på hvordan man vil forsøge at håndtere vedkommende. Et andet eksempel kan være en leder, der grundlæggende ikke ved, om hun kan stole på en kollega i ledergruppen. Så alt der foregår til ledelsesmøderne tolkes ud fra denne problematik. Og man bruger mere tid på at spekulere over denne kollegas mulige politiske adfærd i korridorerne end på at læse det udsendte mødemateriale.

I begge eksempler er det nemt at forstå og sætte sig ind i, at en leder kan bruge en del tid og tankevirksomhed på sådanne personer og problematikker. Men samtidig er det alligevel ikke formålstjenligt at bruge så uforholdsmæssig megen tid på netop denne person. Det er ikke en god ide at bruge så megen tid på den ene person, at

man slet ikke får tænkt på alle de andre. Den stærke og dominerende negative indstilling er heller ikke fornuftig, når det handler om situationer, hvor det er vigtigt ikke kun at se det halvt fyldte glas men også alle de positive muligheder.

Metaforen ”en sten i skoen” er valgt, fordi en sådan sten er så nem hele tiden at fornemme og lade sig irritere over, og derfor fylder den meget for en. Men grundlæggende handler det måske om et mindre problem i den store sammenhæng. Når det kommer til stykket, er det mere ens egen psykologi, der blæser problemet op og lader det sluge så uforholdsmæssig megen energi. Psykologiske mekanismer der kan bevirke, at lederen kommer ud i en nedadgående negativ spiral, som han ikke selv kan kontrollere. Men derfor er løsningen som regel heller ikke at ændre på denne anden person eller at lave en masse handlinger rettet mod denne person. Løsningen er snarere at ændre noget i ens egen psykologi og selvforståelse. Ofte handler det mere om at forstå sig selv bedre og at derigennem at forstå, hvorfor denne anden person tricker en så kraftfuld reaktion i en selv.

Som regel er det en særlig psykologisk relation, der tricker den stærke reaktion. En relation der siger lige så meget om en selv som om den anden. Det kan være, at man synes, den anden er utrolig fokuseret på at undergrave ens autoritet. Men måske handler det også om, at den anden er meget kritisk og stiller store krav, før han eller hun accepterer andre synspunkter og ideer. Noget der vel egentlig er grundlæggende positivt, men dette udfordrer måske en som leder, hvis man ikke altid hviler i sig selv og ens lederrolle. Det kan også handle om, at man selv er ret intuitiv og hurtig, når man tager beslutninger, og at dette tricker den andens psykologi, fordi denne har det svært med at slippe kontrollen. På denne

måde kan de stærke reaktioner mere handle om relationen end personen. Det kan være en svær indsigt, hvis man igennem en længere periode – måske flere år – har brugt megen energi og tankevirksomhed på at overbevise sig selv om, at den anden er en total idiot. Så er det ikke sådan lige at indse, at det i lige så høj grad handler om, at man selv har gjort denne person til en idiot – i sin egen optik. Og at denne psykologiske mekanisme mere siger noget om en selv og ens egen personlighed – end om den anden person. Fordelen ved denne indsigt er dog, at så er det faktisk nemmere at gøre noget ved dette problem. For nu behøver man ikke at ændre på denne anden persons personlighed eller adfærd. Hvad der som regel heller ikke kan lade sig gøre. Nu er det tilstrækkeligt, at man arbejder med sig selv. Så vil relationen også ændre sig.

Generelt handler mange person- og samarbejdsproblemer i en organisation om, at der er opstået ”grumsede relationer” mellem folk. Relationer hvor man ikke forstår klart, hvad der foregår mellem personer. Som regel fordi de involverede personer ikke forstår deres egne oplevelser af de andre på en klar måde. Deres psykologi spiller dem et puds eller gør det svært for dem at forstå, hvad der egentligt foregår i relationen til de andre. Måske fordi de selv har svært ved at skelne mellem vilje, tanker, følelser og fakta. Eller fordi de i deres refleksion kun har adgang til deres tanker, og de ser derfor ikke, hvordan en række stærke følelser ubevidst påvirker dem og deres oplevelse af de andre. Selvfølgelig kan vi ikke altid være opmærksomme på alt i vores egen personlighed og psyke, men den gode leder må have modet til at arbejde med dette. Man skal turde forlade stærke overbevisninger om sig selv. For eksempel overbevisningen: ”jeg er den leder, der altid vil mine medarbejdere det bedste og aldrig agerer for at fremme min egen karriere på bekostning af mine medarbejdere”. Og i stedet stille nysgerrige spørgsmål til

og om sig selv. Eksempelvis: ”hvorfors er jeg som person sådan, at jeg har behov for at se mig selv som en meget positiv og idealistisk leder? Hvad siger det om mig, og den måde jeg fungerer psykologisk på?”. Det er gennem sådan et psykologisk arbejde med sig selv, at lederen kan arbejde med at rydde op i de grumsede relationer.

Forskellen på rolle og person

En leders vigtigste ledelsesredskab er lederens egen personlighed. Det er der ingen tvivl om. Og som beskrevet i det ovenstående er det absolut vigtigt, at lederen kender og kan arbejde med sin egen personlighed. Når det så er sagt, er det også vigtigt at kunne skelne mellem lederrollen og lederen som person – selv om det er super svært. Se på Peter Hansen. Det er svært for ham at undgå, at lederjobbet opsluger ham med hud og hår. Selv når han sover, arbejder lederen i ham. Og det handler ikke bare om, at han har startet sin egen virksomhed. Sådan var han nok også før. Det handler mere om, at lederrollen kræver så meget af personen og dennes psykologi. Men netop af denne grund er det også vigtigt at kunne skelne mellem rollen og personen. Det er der mange grunde til. Lad os se på et par af dem.

Lederrollen kan kræve meget af en. Det er lederen, der må afskedige folk, hvis hensynet til den fælles økonomi kræver det. Det kan ikke være anderledes. På den måde kan man være nødsaget til at påføre andre smerte og sorg. Men det gør man jo ikke, fordi man som person godt kan lide at smerte andre. Det er noget, rollen kræver af en. Men samtidig er det jo klart, at hvis man ikke kan skelne mellem person og rolle, så vil sådanne ledelses-

handlinger meget nemt slide på personen. Lederen er jo ikke en robot uden følelser. Derfor er det vigtigt, at man som leder kan arbejde psykologisk med dette. At man bliver påvirket som person. Men at man også kan sige til sig selv, at man ikke skal tage det for personligt, fordi det er noget rollen kræver af en.

Det er også lederen, der må tage sig af konflikter. Den der må sætte grænser for den acceptable adfærd. Lederen er også den, der må arbejde med at ændre kulturen i en organisation, selv om alle andre i organisationen helst ikke ser det. Det kan være et hårdt og ensomt job. Folk er uenige. Folk giver måske udtryk for, at de ikke kan lide dig som leder. Det er svært ikke at tage dette personligt. Det går meget nemt ind. Her er det igen vigtigt at have et psykologisk skjold - det er ikke mig som person, de ikke kan lide, men det rollen kræver af mig.

Det er også skellet mellem rolle og person, der gør, at det er problematisk for en leder at have en alt for tæt relation til sine medarbejdere. At have venskabelige relationer. Eller måske ligefrem en intim relation. For det kan gøre det vanskeligt at gøre, hvad rollen kræver af en. Eller måske kan andre medarbejdere komme i tvivl om, hvorfor man gør det, man gør. Hvad ens motiver egentligt er. Det kan gå ud over lederens autoritet.

I det hele taget er det vigtigt at være klar over, at autoritet, personlighed og rolle er tæt forbundet. Man skelner mellem personlig autoritet og rollebaseret autoritet. Den personlige autoritet hviler på ens karisma - hvordan man som person påvirker andre. Udseende, stemme og kropssprog spiller her en kæmpe rolle. Rollebaseret autoritet hviler på det, der følger med jobbet. Juridiske sanktionsmuligheder - hvad man kan beslutte. Økonomiske muligheder - har man f.eks. et budget, som gør,

at man kan sætte ting i gang. Jo mere man kan trække på begge autoritetskilder, jo mere autoritet vil man i den sidste ende have. Mange unge ledere, der ikke er så vant til rollen, bruger meget dem selv som person, når de skal opnå autoritet. Det kan være hårdt – man er som person hele tiden på spil. Det er her, rollen tilbyder noget. Hvis man lærer at tage den på sig, så får man autoritet helt af sig selv – bare fordi man har rollen. Man kan ikke selv se det, men der står ”LEDER” i panden på en, og alle andre kan se det! Men det kræver, at man har taget rollen til sig. Psykologerne vil sige, at man har internaliseret den. Gjort den til en del af sin egen psykologi. Så man forekommer naturlig i rollen – at den ikke virker kunstig i forhold til en som person. Der er et underfundigt spil mellem rolle og person. Også her må lederen arbejde med det psykologiske og sig selv.