



🕒 3 min. 👁️ 📌 05-11-2020

4 forventninger der spænder ben for god ledelse

”Nærvær er godt, distance er skidt”. ”Tillid er en menneskeret”. På de fleste arbejdspladser er der idealer og forestillinger om, hvad der er godt og dårligt. Men det er ikke alle idealer, der er realistiske eller ønskværdige, og de risikerer at spænde ben for både ledere og medarbejdere. Læs om de mest udbredte idealer, og hvorfor du bør udforske og måske udfordre dem.

Skribentinfo

[Maja Nørgaard Glad](#)

Forhenværende

kommunikationskonsulent

Lederweb

Et ledelsesideal er eksempelvis, at din medarbejder forventer, at du er nærværende, eller at du kan rumme dine medarbejders forskellige personligheder – også de mere vanskelige af slagsen.

I bogen Legitim Ledelse anbefaler erhvervpsykolog Maja Loua Haslebo, at du kigger nærmere på de idealer, der påvirker det samspil, du indgår i på arbejdspladsen. Det er nemlig ikke alle, der er lige nyttige.

Hvordan opdager du det man tager for givet?

Ifølge Maja Loua Haslebo bør lederne sortere i de mange idealer. Ingen organisation er perfekt, men idealerne skaber en forventning om det perfekte. Det kan fjerne motivationen og engagementet fra selv den bedste leder, hvis hun føler, at hun ikke kan gøre det godt nok.

Læs også: [Derfor spænder dine idealer ben for dig](#)

De 4 mest udbredte idealer

Nogle af de mest udbredte idealer, der i mange organisationer omtales, gentages, bekræftes og pejles efter, er:

1. Nærvær er godt, distance er skidt

Nærhed og nærvær forbindes ofte med noget positivt. Det bliver antaget, at en høj grad af fysisk og mentalt nærvær er en nødvendighed i god ledelse, hvorimod distance og fravær italesættes som negativt og sættes i relation til dårlig ledelse.

Dette er i skarp kontrast til virkeligheden i mange organisationer. I de fleste organisationer vil der være medarbejdere og ledere, der sjældent mødes – men alligevel skal de leve i hinandens bevidsthed. De fleste ledere har mange opgaver på deres bord og et utal af møder, hvorfor de ikke altid kan være fysisk til stede og mentalt nærværende i en grad, der af samtlige medarbejdere opleves tilstrækkeligt.

2. Faglighed og administration er hinandens modsætninger

På mange arbejdspladser skelner man mellem faglighed (positivt) og administration (negativt). Her er antagelsen, at medarbejderne arbejder fagligt, mens lederne (især topledere) arbejder administrativt og økonomisk. På den måde sætter man på den ene side lighedstegn mellem fagligt fokus og god moral og etik, og på den anden side administrativt/økonomisk fokus og dårlig moral og etik.

Det er både uhensigtsmæssigt at skille faglighed og administration/økonomi ad, hvis organisationen skal kunne håndtere den komplekse helhed, hvor faglighed skal ses som et bidrag til organisationens kerneopgave, og administration/økonomi som en del af rammerne for kerneopgaven. Kun med en forståelse for helhed og sammenhænge kan ledere og medarbejdere arbejde sammen og fungere som et professionelt arbejdsfællesskab.

Læs også: [Opgør med den perfekte leder](#)

3. Tillid er en medarbejderrettighed

Tillid er på dagsordenen i mange organisationer. Fokus er på, hvordan og hvornår gensidig tillid i relationerne fremmer samarbejdet om kerneopgaven. Men tillid er ikke noget, der kommer af sig selv. Det skal skabes gennem hverdagens kommunikation på detailplan. Spørgsmålet er derfor ikke, hvorvidt tillid eksisterer eller ej – men derimod, hvordan man løbende kan styrke den gensidige tillid i alle relationer af hensyn til samarbejdet om kerneopgaven.

Det er ikke kun lederens ansvar. Alle bør fokusere på den aktive og medansvarlige samskabelse af gensidig tillid mellem samtlige organisationsmedlemmer. Tillid skal forstås som en forpligtelse frem for en rettighed, og ordet "tillidsbaseret" bør måske erstattes med "tillidsskabende".

4. Personlighedsfokus er godt, arbejdsfokus er skidt

Mange ledere gør en dyd ud af at tale ikke-arbejdsrelateret med deres medarbejdere hver dag. Måske i et håb om at vise deres menneskelige side og skabe gode relationer til deres medarbejdere. Desuden accepteres det, at arbejdstiden også bruges til personlige, måske endda privatlivssamtaler.

I følge Maja Loua Haslebo er der en antagelse om, at ansatte kun kan trives og gøre arbejdet godt, hvis der også er fokus på det hele menneske. Paradokset er, at vi identificerer os mere og mere med vores arbejde, som skaber det hele menneske. Så måske er det mere humant, når en leder koncentrerer sig om kerneopgaven og forventer det samme af sine medarbejdere. Der er rigeligt med stof til mange arbejdsfokuserede samtaler, hvor vi kan vise vores menneskelighed gennem vores engagement i arbejdet. Derved kan den begrænsede arbejdstid, vi har til rådighed, måske netop række.

Foruden disse fire idealer er der et utal af andre idealer på landets arbejdspladser. Her kan nævnes:

- Humor er godt, seriøsitet er skidt.
- God tid er godt, tidspres er skidt.
- Indflydelse er godt, magt er skidt.
- Stabilitet er godt, forandring er skidt.
- Selvstyring er godt, kontrol er skidt.
- Og mange flere...

Hvis idealerne er til stede og fungerer som benspænd i din organisation, kan det være nyttigt at udfordre dem. Måske er andre idealer mere nyttige for jer? I sidste ende er enhver organisation til for sin kerneopgaves skyld. De idealer, vi taler og handler ud fra, skal hjælpe os med at samarbejde om denne kerneopgave.

Læs også: [Er jeres værdier også uden værdi?](#)

Artiklen er baseret på bogen [Legitim Ledelse](#), der gør op med nutidens mange idealer og forventninger til god ledelse, gentænker ledelsesopgaven og samtidig arbejder på en professionalisering af følgeskabet.