VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 13-08-2020

# Afsløring: Lederes 4 dårlige vaner

**Vi har alle dårlige vaner, vi med glæde vinker farvel til. Men det kan være langt nemmere sagt end gjort. Læs her om de fire mest typiske dårlige vaner blandt ledere, og få råd om, hvordan du kommer dem til livs. Hvis altså du kan genkende en enkelt eller to af dem hos dig selv.**

## Skribentinfo



Trine Nexmand Rofelt
Fhv. Kommunikationskonsulent hos Lederweb
Lederweb

En god leder tør godt vende spejlet mod sig selv. For hvis du ikke gør det i ny og næ, så er der en reel risiko for, at det går helt hen over hovedet på dig, hvis noget ikke kører, som det skal. For du spiller den største rolle i at sikre, at dine medarbejdere og arbejdspladsen fungerer godt.

Vi har brug for vaner, da de er med til at opbygge rutine og tryghed. Så gode vaner er rigtig gode. Til gengæld kan dine dårlige vaner være ekstra dårlige, når det er dig, der sidder for bordenden. For de har ikke kun konsekvenser for dig selv – de har også konsekvenser for dine medarbejdere og deres motivation og trivsel. Hvor de positive handlinger og vaner er med til at fostre en kultur med respekt og tillid, kan en negativ adfærd derimod skabe mistillid og lav motivation.

**Læs også**: Advarsel: Disse 9 ting får dine medarbejdere til at smutte

Derfor er det vigtigt, at du som leder regelmæssigt giver dine vaner et grundigt eftersyn. Og her handler det ikke om, hvor mange gange du i løbet af en dag har fingrene i slikskuffen. Ifølge ledelsesekspert Elizabeth Lyle skal du derimod sætte spot på disse fire vaner:

## #1: Du har svært ved at skjule din frustration ved dårlige nyheder

Her har vi fat i noget, der kan være svært for de fleste. At modtage dårligt nyt med helt åbne arme. For det er helt naturligt at foretrække de gode nyheder. Men som leder må du ikke udvise tegn på frustration eller irritation, hvis en medarbejder leverer en dårlig nyhed. Du skal reagere på en måde, så alle har lyst til og mod på at være ærlige overfor dig. På den måde kan I nå at tage problemer i opløbet, inden de måske ender i en decideret krise. For hvis dine medarbejdere føler, at du bebrejder dem, når de bringer dårligt nyt, så trækker de den måske lidt længere næste gang, der er udfordringer, de gerne vil dele med dig.

#### Sådan vinker du farvel til den vane

Det, der som regel udløser din negative reaktion, er følelsen af panik over, at der nu er blevet lagt en tikkende bombe på dit bord. Men du skal huske, at du er en del af det team, der i fællesskab skal løse problemet. Så i stedet for at gå i panik, skal du øve dig i, at din prompte reaktion bliver et: ”Tak fordi du delte det med mig”. Når du forstyrrer din vane med et tak, vil det straks ændre den stemning, der knytter sig til det problem, I står med. Du kortslutter med andre ord din normale reaktion, og du har en chance for at agere helt anderledes.

**Læs også**: 5 måder du bevarer roen når bølgerne går højt

## #2: Du har svært ved at uddelegere

I dit tidligere arbejdsliv før du blev leder, er du sikkert blevet rost for at løse de opgaver, du er blevet stillet. Og jo flere opgaver, du løste, jo mere ros og anerkendelse høstede du. Man indtager sjældent en lederposition uden at have gjort sig bemærket som en, der gerne klør på. Men som leder er det ikke længere dit job at løse de samme opgaver. Nu skal du derimod uddelegere. For hvis du hele tiden smøger ærmerne op og forsøger at løse opgaverne for dine medarbejdere, får du aldrig tid til andet, mens dine medarbejdere heller ikke får chancen for at lære og at blive bedre. Og samtidig udviser du mangel på tillid i forhold til deres evner til at løse opgaverne.

#### Sådan vinker du farvel til den vane

For det første bliver du nødt til at overdrage opgaver, som du ikke bør varetage. Det vil især være aktuelt, hvis du går fra at være medarbejder til leder på samme arbejdsplads. Og det skal gøres eksplicit, så alle er klar over, at du nu ikke længere varetager den og den opgave.

Det kan være svært at slippe opgaverne, når du er vant til at være den, der løber afsted med stafetten. Samtidig vil det uundgåeligt også indebære, at du mister den helt tætte føling med opgaveløsningen. Og ret hurtigt er du ikke længere ekspert på det område. Det skal du turde at sige højt. Ledere har ikke svaret på alt. Og du skal være med til at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor det ikke forventes, at I alle er eksperter på alt.

**Hvad tænker du, når du ikke uddelegerer?**

- Det går helt sikkert hurtigere, hvis jeg gør det selv
- Hvad vil de tænke om mig? Hvem tror jeg, at jeg er, når jeg fortæller andre, hvad de skal lave?
- Hvad skal jeg sige til en medarbejder, som er for uerfaren til at lede et projekt, men er ivrig efter det?
- Hvordan ved jeg, at opgaven bliver løst?
- Mine medarbejdere har meget travlt

Læs mere i artiklen: 6 misforståelser om uddelegering

## #3: Du undgår de komplekse emner

Din hverdag består naturligvis ikke kun af simple opgaver, hvor løsningen er ”lige ud ad landevejen”. Alting udvikler sig hele tiden. Og her må du ikke frarøve dig selv for de muligheder, der opstår, hvis I dykker lidt mere ned i det komplekse. Vi har en tendens til at søge de nemme løsninger, eller ”det plejer vi at gøre”. Det meste af tiden forsøger vi at undgå ”gråzonerne”, hvor der er mulighed for konflikt, og vi sniger os forbi de ubehagelige og komplekse diskussioner. Men på den måde går I nemt glip af udviklingsmuligheder.

### Sådan vinker du farvel til den vane

For at bryde med den vane skal du øve dig i at bruge det komplekse som inspiration til diskussion og debat. Så i stedet for at prøve at feje det svære ind under gulvtæppet, skal du afsætte tid til, at I diskuterer det i teamet. Inviter dine medarbejdere til at udfordre allerede eksisterende konklusioner. Spørg ind til, hvor hullerne er, og hvordan de mener, I kunne gribe det anderledes an.

Du kan også invitere tre forskellige personer til at italesætte tre forskellige valg og tage en samlet diskussion af dem. Ofte vil I på den måde pludselig kunne se nye veje at gå. Og det komplekse bliver mindre komplekst.

**Læs også**: Sæt ord på elefanten i rummet

## #4: Du efterlyser ikke feedback

Feedback er din nøgle til udvikling. Men det kommer desværre ikke af sig selv, og det kræver, at du arbejder målrettet og tør spørge ind til der, hvor det kan gøre ondt at høre svaret. Derfor kan man nemt forfalde til den hurtige runde: ”Gør jeg det godt nok”, når der lige opstår en lejlighed til det. Desuden er det en tidskrævende proces at sikre den ærlige feedback. Men den er ikke desto mindre vigtig.

Det er vigtigt, at du allerede tidligt i din lederkarriere efterlyser feedback. Mange opdager først lidt for sent, hvor vigtigt feedback er. For jo tidligere, du efterspørger det, jo ærligere er dem, der skal give dig feedback. Det vil hjælpe dig med at opbygge en tillidsfuld relation til de mennesker, du arbejder med, og give dig en rutine i at arbejde med det. Men skulle du have misset vinduet for ærlig feedback, så fortvivl ej. Det er heldigvis aldrig for sent.

### Sådan vinker du farvel til den vane

Hvis du ønsker ærlig feedback, skal du være helt klar i mælet. Hvad er det, du ønsker at vide? Vær konkret og stil gerne dine spørgsmål i god tid. Bring specifikke situationer på banen. Fx det møde dagen forinden, hvor du kom til at bruge alles taletid. Er det mon noget, du ofte kommer til? For det vil du gerne ændre på. Og er der noget, du kan gøre for, at de andre kommer mere på banen?

Ved at inddrage dine medarbejdere i dit ønske om at forbedre dig, så kommer du ikke blot tættere på deres ærlige feedback, du viser også, at du gerne vil ændre på dårlige vaner, og at de er meget velkomne til at hjælpe dig.

**Et par veje til ærlig feedback**

- Efterspørg både positiv og negativ feedback
- Giv feedbacken din fulde opmærksomhed
- Gå ikke i forsvar
- Behersk dine reaktioner
- Vis din taknemmelighed

Læs mere i artiklen: 10 trin: Sådan får du ærlig feedback

Artiklen er frit oversat og redigeret fra denne artikel på ideas.ted.com: Do you have any of these 4 bad habits of managers? Here's how to change them