VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 03-02-2022

Livet som uperfekt leder

Fortæller du dine medarbejdere, at de omorganiseringer du igangsatte, ikke var helt gennemtænkte? Spørger du om hjælp hos kollegaer med færre stjerner på skuldrene end dig? Er du leder eller chef, er der en god chance for, at du har det lidt svært med disse spørgsmål. Læs her, hvorfor og hvordan du kan trives bedre som den uperfekte leder, du er.

Skribentinfo



James Høpner
Efteruddannelseschef
Praktiserende Lægers Organisation

En betydelig del af litteraturen om ledelse og mediernes fokus på ledere har det med at fremhæve idealerne om den perfekte leder. Men som alle andre mennesker har vi ledere vores begrænsninger.

Min fornemmelse er, at vi har fået etableret et billede af ledere, som ikke altid er til gavn for medarbejdere, organisationen eller for os selv. Et billede af ledere som værende mere perfekte, end vi i den virkelige verden kan leve op til.

Måske ville vi blive lidt bedre ledere, hvis vi begyndte at lægge mere mærke til det uperfekte. Lægge mærke til der, hvor vi snubler i vores lederskab. Ikke med ambitionen om at fejle, men mere for at afbøde nogle af de helt naturlige fald, vi kommer ud for.

I bogen, Den uperfekte leder, som jeg udgav sidste år, har jeg oplistet en række af de benspænd ledere typisk fældes af. Det er blevet til ni benspænd.

Her vil jeg fremhæve de tre, jeg selv typisk er blevet fældet af:

1. Vi hykler os igennem ledelse

En del af os har det med at "hykle" os gennem vores ledelse. Hykleriet består i, at der ikke altid er en sammenhæng mellem det vi siger, og det, vi gør. Den svenske ledelsesprofessor, Nils Brunsson har forsket i begrebet hykleri og fundet, at hykleri til tider er nødvendigt for vores ledelse.

Når vi står i situationer med stor usikkerhed, kan det være svært for mange ledere at virke overbevisende og fremsynede på den ene side, samtidig med at vi på den anden side, ikke har en jordisk chance for at vide, hvad der er bedst at gøre. Derfor hykler de fleste af os gennem perioder med stor usikkerhed.

2. Vi har svært ved at erkende egne fejl

Det er populært at tale om, at det er menneskeligt at fejle. De fleste af os har det imidlertid ikke godt, når fejlen bliver personlig – og værre endnu, når fejlen er begået af os selv. Det er et af budskaberne hos den prisvindende videnskabsjournalist, Kathryn Schultz. Hun har vist, hvordan en række studier af fejl alle peger i retning af det paradoksale fænomen. Altså, at vi har nemt ved at tale om fejl som en helt naturlig del af livet, men at vi ofte har det noget mere stramt, når fejlene får sat et ansigt på sig. Noget man i sundhedssektoren desværre kender alt for godt i arbejdet med at få ansatte til at registrere utilsigtede hændelser. Vi går ofte fra fornægtelse: "Det er ikke mig, der har fejlet" til sammenbrud og tilståelse: "Ja, jeg er en kæmpefiasko, fyr mig bare." Typisk med den tendens, at ledere har det med at fornægte lidt længere end de fleste andre.

Læs også: Find 5 fejl - og lær af det

3. Vi har det svært med at vise sårbarhed

Et tredje benspænd er at vise sårbarhed. Vi har, som bestsellerforfatter og psykolog, Brené Brown, har formuleret det, en betydelig tilbøjelighed til at udøve "panseret lederskab". Vi viser ingen følelser, erkender ingen fejl og stræber konstant efter perfektion i alt, hvad vi gør.

Problemet ved det pansrede lederskab er, at det skaber frygt og usikkerhed i vores omgivelser. Det gør medarbejderne dårligere, end de i virkeligheden er. Får dem til at lægge låg på sig selv. Det pansrede lederskab får os samtidig til at skubbe hjælpen væk fra os, når panseret krakelerer: Når vi rammes af sygdom, når kræfter slipper op, eller når vi på anden måde mister grebet om vores lederliv.

Vi tror at vise skrøbelighed er et svaghedstegn, selvom det faktisk lige præcist ville være vores redning, når vi har allermest brug for hjælp.

Hykleriet, ufejlbarligheden, og det at vi dækker over vores sårbarhed, er nogle af de ting, man forskningsmæssigt har god dokumentation for, er med til at fælde os som ledere. Vi taler bare ikke så tit om det.

Når jeg selv har fortalt – og skrevet – om de styrt, jeg har taget i mit lederskab, mødes jeg med enten tavshed eller overraskelse. Tavshed fra dem, der synes, jeg er et skvat af en leder, fordi jeg taler åbent om det. Overraskelse fra dem, som også har styrtet, men har troet, at de var alene om at falde i deres lederskab. De første når jeg nok aldrig ind til. Men det opvejes af glæden ved at se den forløsning, det giver andre ledere at høre om et helt almindeligt lederliv. At andre også fejler. Det giver håb om, at jeg ikke bare kan styrke mit eget lederskab, men også hjælpe andre rundt i deres, ved at sætte ord på det uperfekte.

Læs også: 5 råd til at klare ledergerningen, hvis dit privatliv ramler

Øg chancen for, at medarbejderne griber dig

Men hvad skal man så gøre som uperfekt leder, udover at gå til bekendelse? Er man fortabt i de benspænd, man møder? Nej, der er måder hvorpå du kan manøvre dig igennem de mange benspænd:

Gør op med illusionen om det perfekte: For det første handler det om at turde gøre op med de idealer om succesfulde ledere, som vi alt for længe har hyldet og erkende, at det er lettere at vinde i Lotto end at blive den næste Steve Jobs eller Jørgen Vig Knudstorp.

Vær nærværende – læg mærke til de små ting: For det andet handler det om at være nærværende der, hvor man er. Lægge mærke til, hvad der sker, og hvad man ser, mens man leder. Det uperfekte ligger i detaljen. I de små ting vi siger og gør. Lad de små ting hjælpe dig til at skabe en ny mening i din ledelse.

Hav tillid til dine medarbejdere: Som det tredje handler det om at overdrage ansvar. Lad medarbejderne tage opgaver (og den efterfølgende hæder), når de er bedre til at løse tingene, end du selv er som leder. For jo mere du hjælper dine kollegaer frem, jo større er chancen for, at de vil gribe dig, når du som leder falder – særligt i de kritiske situationer, hvor du har allermest brug for dem.

Læs mere om bogen "Den uperfekte leder" her