

## Indre vækst – den erfarne leder Månedens lederrefleksion, august 2018

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

*Vanskelige perioder i lederlivet giver lederskabet robusthed, rummelighed og dybde!*

”Jeg er træt af kurser om vanskelige samtaler, kommunikation og procesmodeller. Jeg har efterhånden hørt det hele mange gange. Det jeg rigtig godt kunne tænke mig, er et forløb, der handler om mig selv som leder, mit lederskab og min lederudvikling.” Når jeg hører denne udtalelse, som jeg efterhånden har hørt i mange forskellige varianter, er det for mig en klar indikation af, at lederskabet bevæger sig ind i en ny fase. Tiden som ’ny leder’ er forbi. De mange teorier, værktøjer og modeller inspirerer ikke på samme måde som før, og der er nu gjort mange erfaringer med gængse ledelsesudfordringer hen over flere år som leder.

Der er efterhånden fremvokset en erkendelse af, at det vigtigste ’værktøj’ en leder har i sin ledelsesudøvelse, er lederen selv. At lederskab ikke er noget, man lærer på skolebænken, men i livets praksis, og at udvikling af ledelse derfor handler om udvikling af det personlige lederskab.

I sommers vandrede jeg på Caminoen i Spanien. En kollega havde inviteret mig med på den strækning, der kaldes Camino Primitivo, og som går fra Oviedo til Santiago. Den er ikke så lang (334 km) og kan vandre på to uger. Til gengæld foregår det meste af vandringen i bjergigt område med seriøse op- og nedstigninger dagligt og med flere lange bjergetaper. En passende udfordring, når man er vant til at vandre i Norges fjelde. Hvad jeg ikke var forberedt på, var, at jeg fik alvorlige vanskeligheder med mine fødder. Først vabler på fodsålerne, så vabler på oversiden af fødderne, fordi fødderne hævede, så smerter i leddene i begge fødder. De fleste dage gjorde fødderne ondt ved hvert skridt, hvilket betød, at jeg måtte finde mit eget tempo, der var lavere end normalt.



Under vandringen gik jeg og reflekterede over lederskabets udvikling i den fase, som den erfarne leder oplever. Og som jeg vandrede blev mine egne erfaringer med vandringen på Caminoen en slags model for og inspiration til at forstå denne fase. Der dukkede fire elementer op i mine refleksioner, som jeg vil dele i denne lederrefleksion:

1. *Det er vigtigt at finde sin egen rytme!* Jeg måtte erkende, at der var nogle vandrere, der gik så hurtigt, at jeg ikke kunne følge med – og jeg måtte give mig selv lov at følge min egen rytme. Vi er forskellige som ledere, nogle er konkurrence-mennesker og motiveres af målinger, deadlines og præstationer, andre er mere analytiske og motiveres af refleksion, ro og fordybelse, mens andre igen er selskabelige og helst skal være i et team, hvor samspillet med andre skaber motivation og trivsel. På de første dages vandring følte jeg mig presset, fordi jeg hele tiden målte mig op mod de hurtigere, men da jeg begyndte at lytte til mit eget indre ur og satte tempoet ned, begyndte jeg at trives og nyde turen – selv med smerter i fødderne.

2. *Vi har alle vore svagheder, som vi må se i øjnene og lære at leve med!* Jeg måtte hurtigt erkende, at jeg på denne vandring måtte leve med ondt i fødderne, og at det var et vilkår, hvis jeg ville opleve bjergenes skønhed og nå frem til Santiago. Vi har alle vort at slås med og vores sårbarheder at tage hensyn til. For nogle ledere er det ensomheden i lederrollen, for andre er det måske et hidsigt temperament, mens det for andre igen kan være følsomhed og sensitivitet. Uanset hvad vores sårbarhed handler om, så er der tre ting, vi kan gøre for at kunne leve med den: 1) Vi kan erkende med os selv, at denne side i vort liv er smertelig og sårbar, og at vi ikke er supermennesker, der bare kan alt. 2) Vi kan tage os af os selv og vores sårbarhed. Jeg måtte f.eks. bruge ekstra tid hver aften og morgen på at massere fødder og plastre dem ind inden næste dags vandring. 3) Vi kan lære at leve videre med vor sårbarhed og smerter. Der er bare ting i vort liv, der ikke forsvinder, lige meget hvor meget vi snakker med coache og terapeuter om det. Dem må vi lære at leve med. På Caminoen opdagede jeg, at jeg faktisk kunne vandre med smerter i fødderne uden at det ødelagde oplevelsen.
3. *At leve med sårbarhed og smerter gør os robuste!* Ikke i den forstand at vi bliver teflonbelagte overmennesker, men i den forstand at vi har erfaret, at vi kan mere, end vi først troede. Når man har prøvet at vandre stejlt opad i to timer med smertende fødder, så bliver man ikke slået ud af at skulle klare en 'lille' opstigning på en halv time en anden gang. At leve med egne svagheder i lederskabet er både med til at gøre lederskabet robust, men det skaber også langt dybere forståelse for andres svagheder og lægger grundlaget for at blive en god mentor for yngre ledere.
4. *Perioder med svaghed i livet og i lederskabet udvider vores kapacitet til at rumme egne og andres følelser.* På min vandring måtte jeg tage mig selv i at være både irriteret, frustreret, træt og udkørt – både pga. mine oplevede svagheder, og fordi det var en hård tur under de givne forhold. Men jeg måtte også bearbejde og udholde disse følelser og dermed udvide den kapacitet, der gør det muligt at præstere under vanskelige forhold. Perioder i lederlivet med oplevelse af sårbarhed, stress og nedture er – med alle deres følelser af utilstrækkelighed, irritation, træthed og opgivenesshed – med til gøre os til rummeligere ledere, der under pres kan håndtere både vore egne og vore medarbejderes følelser.

At være i den erfarne leders udviklingsfase handler om indre vækst. Lederskabet bliver afprøvet og testet, gennemgår smeltedigler, hvor slagter og urenheder brændes af, og lederskabet formes, så det unikke i lederens personlighed og ledelse træder frem og bliver mere og mere synligt – både indadtil og udadtil. Mange ledere er ikke meget for at tale om deres svagheder og om perioder med stress, nedture og sårbarheder. Men måske skal vi i de rette sammenhænge turde være mere åbne omkring også denne del af lederskabet, for det er i disse perioder, at 'guldet' i den enkeltes lederskab træder frem.



**Månedens lederrefleksion** udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling på et lederseminar eller en konference, så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, [reflex@pc.dk](mailto:reflex@pc.dk)