

Naturlig autoritet

Månedens lederrefleksion, januar 2021

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

*Nytårmorgen! Det er som man står
ved en ubetrådt snemark af kommende år.
Man læner sig frem, og en bidende vind
af uberørt tid slår mod næse og kind.*

*Hvert nu bør være som nytårsnat,
hvor alt det forgangne bliver efterladt.
Hvor rummet rejser sig rent og lydt,
og livet nemmes som nyt, som nyt.*



Jeg har inden for kort tid haft det privilegium at møde en række ledere, der har skiftet job – fra deres første mellemliderstillinger til stillinger som skoleledere. Hver gang har jeg tænkt på Piet Heins gruk *Nytårmorgen*. Der er noget forfriskende og smittende ved at møde ledere, der står over for et nyt afsnit i deres lederskab. Med deres dyrt købte erfaringer som nye ledere i bagagen har de truffet et valg og kastet sig ud i nye udfordringer uden helt at vide, hvad det indebærer. Det forgangne er blevet efterladt, og der ligger ubetrådte udfordringer og venter forude. Selvom meget er ukendt og usikkert, så fornemmes livet som nyt og friskt.

Det udfordrer én selv til at stille sig op og møde det nye år med frisk mod. At lade alt det gamle ligge og tage imod det nye år med åbenhed og forventning. I stedet for blindt at lade

sig flyde med strømmen, så at gå op imod den. I stedet for ureflekeret at fortsætte, hvor man slap, så bevidst at træffe nogle valg og begive sig ind i det nye år med oprejst pande.

En af de ting, som ledere i nye jobsituationer er optaget af, er, hvordan de får gjort det, de er ansat til, og lykkes i deres nye job. Hvordan de så at sige begiver sig ud på de ubetruede sne-marker, så det fører til den ønskede udvikling og de intenderede forandringer. Ofte oplever de, at der ligger et slags snelag hen over det organisatoriske landskab. De ser en fin overflade, men neden under gemmer der sig alle mulige slags spændinger, magtkampe, tilkæmpede privilegier, forældede arbejdsgange, uhensigtsmæssige organiseringer og manglende kompetencer, som først opdages, når man begiver sig ud i landskabet. Hvad gør man?

Jeg kommer tit til at snakke med ledere i sådanne situationer om det at udøve autoritet i rollen som leder. Hvad er det, der skal til for, at man på en naturlig måde kan bruge den magt, der ligger i jobbet, og opnå det, man gerne vil? For at kunne udøve autoritet, må du være autoriseret fra tre forskellige kanter: Oppefra, indefra og nedefra.

Autorisationen oppefra er helt afgørende. Uden den står lederen på en skrøbelig platform. Det er virksomheden i form af dens ledelse og ledelsessystemer, der udvælger lederen og giver lederen et mandat til at varetage dens interesser og til at sikre opfyldelsen af virksomhedens opgaveløsning inden for et nærmere defineret område. Ansættelsesprocessen med ansættelsesudvalg, samtaler, testning, case mv. er vigtige elementer i denne udvælgelse. Men også offentliggørelse, præsentation og indsættelse er afgørende markeringer, der synliggør, at lederen har fået mandat og er autoriseret til at udøve den til rollen medfølgende magt. Er du autoriseret oppefra, er fundamentet for at kunne lede med autoritet lagt.

Autorisationen indefra er straks mere sofistikeret. Det handler om, at lederen autoriserer sig selv. For nogle ledere er det helt naturligt. De stiller sig op fra dag ét og tager teten. For andre kræver det mere. De skal have en støttende hånd i ryggen, der hjælper dem til at steppe op, sætte sig for bordenden og gå foran. At kunne autorisere sig selv er en kunst, der er afhængig af erfaringer, personlige kompetencer og livshistorie. Skal du udøve autoritet er det helt afgørende, at du ikke er en undskyldning for dig selv, men vedkender dig din rolle, din magt og din position, og at du tør varetage dit 'embede' som den person, du er.

Autorisation nedefra handler om at skabe følgeskab hos sine medarbejdere. Den bliver ikke givet oppefra og delegeres ikke til én fra virksomheden. Den opstår heller ikke indefra som en personlig modningsproces. Autorisationen nedefra skal fremelskes og fortjenes. Her kommer lederen på arbejde gennem individuelle samtaler, lytten, håndtering af vanskelige forhold og samspil med både grupper og enkeltpersoner. Lykkes du med at få følgeskab og blive autoriseret af dine medarbejdere, har du fået et godt afsæt for at kunne lede med naturlig autoritet.

Hvad enten du nu står i en ny ledelsessituation eller er i færd med at tage nye skridt i dit arbejdsliv, så vil jeg ønske dig et godt 2021, hvor du kan optræde med naturlig autoritet – autoriseret både oppefra, indefra og nedefra – i forhold til de udfordringer, som året bringer.

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 eller klikke på linket: <https://mailchi.mp/pc/maanedenslederrefleksion>. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, kan du afmelde dig via link i mailen eller ved at give besked pr. mail til undertegnede, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – inspireret af kunstens verden – så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk