

## KAPITEL XII

# DECEMBER

*Pernille Nielsen glædede sig bare sådan til julefrokosten. På mange måder var det årets højdepunkt. En velfortjent fest hvor man kan hygge med alle sine gode kolleger – på den gode og ordentlige måde. I det hele taget var slutningen af december et dejligt lille pusterum – før det nye år kører løs. En lille gave hvor man har tid til at stoppe op og fejre sig selv og hinanden.*

*Og der var meget at fejre. De var kommet igennem en meget svær periode. Pernille havde haft lynende travlt hele året. Alle i hendes afdeling havde haft hænderne fulde. I starten af året var 15% af deres indtægter forsvundet, og meget skulle ændres på én gang for at få tingene til at hænge sammen*

under de nye vilkår. Hold da op hvor havde foråret været svært. Brok over de reducerede ressourcer fyldte alt. Pernille huskede ikke, at hun havde været til en frokostpause uden, at dette havde været temaet for frokostsnakken. Det var svært ikke at falde i dette hul af brok og gylle. Men samtidig vidste Pernille, at det var en nedadgående spiral. Jo mere de talte om dette, desto værre blev det. Som en selvopfyldende profeti. Pernille vidste som afdelingsleder jo også, at det ikke kunne være anderledes. Der var færre indtægter for organisationen som helhed, og deres afdeling måtte tage en stor del af reduktionen. Der var sket en rimelig og fornuftig prioritering. Der var ingen vej uden om.

Det var ikke nemt at få folk til at tro på, at det kunne være muligt at lave tingene af ordentlig kvalitet for de færre ressourcer. Men det var netop det, der havde været hendes opgave. Hun måtte få folk til at tro på det – at tro på det umulige, ville mange have sagt dengang. Uden tro på fremtiden ville hun ikke kunne få folk med. Det var lykkedes hende, men det havde været rigtig udfordrende. I starten var hun jo også selv i tvivl, om det kunne lade sig gøre. Ja faktisk havde hun i starten haft en mørk periode, hvor hun mest havde syntes, at det var uretfærdigt og umuligt. Hun vidste jo heller ikke, hvordan det skulle kunne fungere i fremtiden. Hun kunne ikke selv komme op med alle løsninger. Hun vidste kun, at uden en tro på fremtiden ville de aldrig lykkes med at finde de fælles løsninger. Det var hendes opgave som leder at fremtrylle denne tro og få folk til sammen at gå positivt ind i fremtiden. Det var gennem hårdt arbejde lykkes langsomt at få folk til at ændre fokus fra det mørke og negative til fremtidens muligheder – at få folk til at se lys for enden af tunnelen. Men særligt én hændelse ændrede alt.

Pernille tænkte tilbage på det skæbnesvangre seminar i afdelingen i april. Her kunne alt have gået galt – folk var stadig meget negative og berørte af reduktionen. Og undervejs i

seminaret så alt sort ud. Sure røster fra mange af de centrale opinionsdannere og kulturbærere. Ingen gik konstruktivt ind i at finde fremtidens løsninger. Alle ville hellere bruge energien på at tale sig selv og hinanden ned i et stort sort hul. Pernille kunne stadig se sig selv sidde på toilettet med hovedet mellem hænderne. Hun var i chok og vidste ikke sine levende råd. Hvordan skulle hun få noget godt af seminaret, afdelingen og fremtiden? Hun havde mest lyst til at råbe ad dem eller få sig et nyt job. Men pludselig skete der noget. Måske så hun i et glimt sig selv udefra – grædefærdig på et toilet i færd med at spise tudekiks? Måske nåede hun bare en fast grund i sig selv? I hvert skete der noget. Hun fik troen på både sig selv og sine medarbejdere tilbage. Hun kunne godt få dem med op af hullet og ud i lyset. Resolut forlod hun toilettet og gik op og satte seminaret i gang efter frokosten. Og hun vidste i dag godt, hvad der havde gjort den helt store forskel: da hun åben og direkte havde bedt dem om at hjælpe hende. At hun var helt klart over, at hun ikke havde nogen chance uden deres hjælp. Hun havde åbent sagt til dem, at som leder var hun helt afhængig af dem. Hun kunne ingen ting alene. Og lige nu havde hun godt nok brug for deres hjælp, hvis de skulle komme videre sammen. Netop her nåede deres miljø et ”tipping point”. Pludselig vendte stemningen.

Når hun så tilbage på dette seminar, var hun både overrasket og taknemmelig. Overrasket over sin egen adfærd – at hun havde gjort sig så sårbar. Men også overrasket over reaktionen – at de andre vendte på en tallerken og begyndte at tro på hende og følge hende. Taknemmelig var hun over at være leder for så en fantastisk gruppe mennesker, der stod sammen, når det virkelig gjaldt. Og fandt vejen videre frem – selv om alle sagde, det var umuligt, da de startede.

Nu ville hun gå ned til julefrokosten og holde en tale til dem – ikke mindst om hendes taknemmelighed – og give dem de gaver, som hun selv havde købt for sine egne penge. De skulle

*vide, hvor meget hun satte pris på dem. Det skulle nok blive en god fest.*

Kære læser – hæng dig ikke i, om Pernille skal betale gaver af egen lomme. Er det rimeligt? Måske ikke, men det er ikke disse detaljer, som kapitlet handler om. Langt større spørgsmål er på spil her. Måske de allerstørste. Dette tolvte og sidste kapitel i årets ledelsesalmanak handler nemlig om følgende temaer: 1) det livgivende lys, 2) kernen i al socialitet – gaver, 3) livets pointe – festen; og sidst men ikke mindst 4) det at tro. Vi skal sammen se på, hvordan ledelse er snævert koblet til disse store, ja nærmest filosofiske, emner. Forhåbentlig kan du som leder føle dig lidt stolt over, at dit arbejde handler om så store emner.

Du kan nu sætte dig i øreklapstolen, varme dig ved dette perspektiv og lade roen og glæden falde over dig. Sådan bør det være i december måned. Læse, reflektere og finde troen på dig selv som leder. Ikke så ringe endda. Måske er dette årets første julegave til dig? Gaven til dig selv som leder – som du giver dig selv. Du giver dig selv tid til at sidde lidt og holde en lille fest med kun dig som deltager – hvor du frydes over dit lederskab. Jeg håber det!

## Lys – hvordan ledelse kan ændre på virkelighedsopfattelsen

**L**ys er oprindelse til alt liv. Ikke bare i fysisk og biologisk forstand men også socialt og menneskeligt. For vi mennesker kan også skabe lys, fordi vi skaber forskelle. Lys er for os mennesker noget, der opstår relativt til

mørke. På den måde får vi mennesker næsten en gudslignende styrke. Vi kan skabe noget ude i virkeligheden bare ved at skabe forskelle i os selv eller mellem os. December er mindst lige så mørk som november, men den opfattes anderledes. Vi mennesker laver kollektivt et trylletrick på os selv. Ved at sætte lys op overalt og se frem til at den mørke tid snart er ovre ("det vender snart" går vi og siger til hinanden), så får vi os selv til at opfatte december anderledes end november.

Sådan er det også med ledelse. Ledelse kan sætte fokus på noget, som så fremhæves. Det er ledernes største sociale mulighed. Han eller hun kan sætte noget i forgrunden – og noget andet ryger så i baggrunden. Ved konstant at tale om hvilke værdier, der er vigtige, eller ved at fremhæve nogle eksempler på adfærd mere end andre kan lederen over tid ændre, hvad vi opfatter som god adfærd. Og dermed ændres adfærden også og på langt sigt kulturen.

Den sociale opmærksomhed er en stærkere kraft, end vi måske lige er opmærksomme på. Lad mig komme med to forskningsbaserede eksempler. Organisationsforskningen kommer med det ene. Det går under navnet "Hawthorne eksperimentet". En række forskere studerede sammenhængen mellem blandt andet lys på en fabrik og medarbejdernes produktivitet. Hypotesen, man ville teste, var, at produktiviteten blandt andet var afhængig af lysstyrken. Jo mere lys – jo mere produktivitet. Jo mindre lys – jo mindre produktivitet. Man startede med at skrue op for lysstyrken, og ganske rigtigt observerede man, at produktiviteten gik i vejret. Derefter prøvede man at skrue ned for lyset igen, men overraskende nok så betød det også, at produktiviteten gik op. Hypotesen var afkræftet – produktiviteten afhæng ikke af lysstyrken. Men en anden pointe stod frem. Opmærksomheden fra forskernes side var nok til, at medarbejderne følte sig interessante og anerkendte, og dermed producerede de

mere. Social opmærksomhed ændrede medarbejdernes opfattelse af sig selv og dermed deres virkelighed.

Det andet eksempel kommer fra pædagogikken. Det går under flere betegnelserne: "Rosenthal-forsøget" eller "Pygmalion-effekten" (Pygmalion var en græsk sagnfigur, der kunne gøre sine figurer levende ved tankens kraft). En række pædagogiske forskere ledt af Rosenthal lavede følgende forsøg. Man fortalte en række lærere på en række skoler, at nogle elever i deres klasser var specielt intelligente. Disse elever var helt tilfældigt udvalgt og normalt intelligente. Efter endt uddannelse studerede man disse elevers resultater og kundskaber og fandt, at de lå betydeligt bedre end gennemsnittet. Hvordan kunne man forklare dette? Jo – lærerne snakkede mere med disse elever, og denne opmærksomhed betød, at disse elever fik mere tid sammen med lærerne, og eleverne troede også mere på sig selv, hvilket medførte, at en positiv læringsspiral kom i gang. Forsøget er yderst illustrativt. Selvom lærernes antagelse – at disse elever var klogere end andre – var forkert, blev antagelsen med tiden rigtig. Af det kan vi lære, at social opmærksomhed kan lede til selvopfyldende profetier.

Disse to eksempler er virkelig noget, vi kender fra organisationer og ledelse. På godt og ondt. Lad os tage det med selvopfyldende profetier som eksempel. Når en organisation f.eks. indfører et nyt IT-system, så kan en social proces starte, hvor alle begynder at tale om, at systemet ikke fungerer: "Det er en katastrofe", "Det gamle var meget bedre" og "IT-afdelingen er fyldt med idioter". Denne reaktion og måde at tale om situationen kan nemt føre til en selvopfyldende profeti. Uanset systemets tekniske funktionalitet eller IT-afdelingens evne til at udbedre eventuelle fødselsproblemer så kan alene denne sociale reaktion lede til, at systemet bliver en fiasko.

Modsat kan ledelsen gennem rigtig god ledelse sikre, at næsten hvilket som helst IT-system kan blive en succes.

Ledelsen kan skabe en parathed i organisationen, der påvirker reaktionen: ”Nå ja – der er problemer, men det er forventelige startproblemer – det skal vi nok få styr på”. Eller ”Måske er det ikke nemt at komme i kontakt med IT-afdelingen lige nu, men det er forventeligt. De har sindssygt travlt lige nu. Nu skal vi heller ikke presse eller stresse dem. De skal have ro til at gøre det på deres måde. Det er i vore alle sammens langsigtede interesse”. På denne måde skaber ledelsen gennem sin fokusering en social opmærksomhed, der gør, at reaktionen på IT-systemet bliver relativt til forventningerne. Folk oplever, at der er problemer, men de er forberedte på det og tror alligevel, at det nok skal blive en succes – og derfor bliver det en succes. Ledelsens fokusering kan være nok til at skabe en selvopfyldende profeti.

Opmærksomheden på selvopfyldende profetier er også på spil i casen med Pernille Nielsen. Hun er erfaren nok til at se, hvor meget brokkeriet over de reducerede ressourcer kan lede til en nedadgående spiral. Hun frygter, at det går denne vej og ved, at hun som leder må arbejde på at vende den sociale opmærksomhed væk fra brokkeriet baseret på fortiden til mulighederne i fremtiden. Pernille har heldigvis modet til at gribe ind i processerne på det helt rigtige tidspunkt, og gennem sin fokusering får hun vendt spiralerne. Hun sætter spot på mulighederne i stedet for brokkeriet, og så vender den sociale opmærksomhed og er med til at producere en succes som en selvopfyldende profeti.

Nu må dette ikke misforstås. Den gode leder kan få en organisation med på meget. Den gode leder kan få organisationen med på en ambitiøs udvikling, hvor vi sammen udfolder et potentiale, som vi næsten ikke troede, vi havde – som en positiv selvopfyldende profeti. Men den gode leder ved også, at alt ikke er muligt. Du kan måske få en brumbasse til at flyve, men du kan ikke få en hest til det. Reality kicks back. Derfor ved den gode leder også, at man må have tvivlens nådegave – er det muligt?

Man ved det ikke. Det eneste, en leder kan gøre, er at arbejde på at få organisationen med på en ambitiøs udvikling. Men man må også have modet til hele tiden at være i dialog med organisationen – er det realistisk? Kan vi faktisk gennemføre det – uden at vi alle dør af stress på vejen? Den gode leder lever i dilemmaet mellem det ambitiøse og realistiske – selv om det kan være hårdt og opslidende. Netop derfor er det vigtigt at bevillige sig selv og andre en fest en gang imellem. Som modvægt til det hårde – og som anerkendelse af indsatsen.

## Fest og glæde

**D**ecember er jo ikke kun en dejlig måned, fordi vi sætter lyskæder op og glæder os til, at det lysmæssigt vender. December er også en speciel måned pga. jule- og nytårsfesten. Nu har vi knoklet hele året og kan endelig holde fri, feste og slappe af. Slutningen af december er præmien for at have knoklet hele året. Festerne, den glade stemning og afslapningen er også gode til at holde vinter-depressionen stangen – vi får ladet batterierne op.

Festerne i december kan vi lære meget af ledelsesmæssigt. Vi mennesker indeholder ikke kun produktivitet, vilje, mål, stræben, konkurrence og succes. Vi har også brug for fællesskab, stoppen op, afslapning, leg, gaver og glæde – som når vi fester. God ledelse er at lave små og store fester.

Lad os starte med at se på de små fester i hverdagen. En leder der giver plads til, at man lige tager en snak sammen om noget andet end det arbejdsrelaterede. Eller en leder der husker at give en god feedback og lidt anerkendelse til en medarbejder eller en kollega – eller for

den sags skyld til sin egen chef. Det lyder simpelt, og det er selvfølgelig noget, vi som ledere bør gøre. Men det er sværere at huske på end som så. Vi mennesker er biologisk udrustede til at se problemer og farer. Som dyr har vi overlevet en barsk natur og en farlig omverden ved at være gode til at forudse problemer og se hullerne i osten. Denne tendens til se det rådne æble i kurven (og overse alle de andre) kan nemt præge vores organisationer. ”Selvfølgelig kan dette ikke lade sig gøre – det er helt umuligt” eller ”Det er helt klart de andres problem – dem fra IT – de er helt sikkert skyld i det”. Kommentarer af denne type, og det perspektiv der følger med, kommer ofte til at fylde – også i vores ledelse. Vi har måske en medarbejder, der ikke vender tilbage i god nok tid. Og straks tænker vi over alle de problemer, det kan give for os selv. Og mærker hurtigt irritationen vokse frem – uden måske at være bevidst om det. Det er helt menneskeligt at fokusere på det negative.

Men som ledere må vi være rollemodeller og hjælpe organisationen med at også at få det positive frem – for det er der også. Så vores organisationer ikke degenererer til en løs samling af konkurrenceorienterede individer, der fordeler skyld mellem hinanden, når der er problemer. Og det er her, de små fester er så vigtige. Anerkendelse, plads til at være hele mennesker og en dag lidt nede i gear, hvis der er brug for det. På den måde husker vi glæden ved det, vi gør. Og ikke kun viljen og produktiviteten. Det er det, december er symbol på. Glæden ved det vi gør sammen, rummelighed over for hinanden og glæden ved at være en del af et rummeligt fællesskab. Så uden de små fester og plads til fejl, mangler og skævheder, så bliver vi ikke et socialt fællesskab – en organisation.

Det minder mig om en gammel kinesisk fortælling. En gammel dame havde to krukker, som hun bar vand i. Den

ene var perfekt og gav altid en hel krukkefuld vand, når hun kom hjem fra søen. Den anden havde en sprække og var kun halvfuld, når hun kom hjem. Den perfekte krukke strålede og pralede altid. Den defekte krukke var meget ked af det, og en dag tog krukken sig sammen og spurgte damen, hvorfor hun ikke smed ham væk. Damen svarede, at hun havde plantet frø på den ene side af stien, og at vandet fra den lækkende krukke havde vandet disse, så der ved stien var de flotteste blomster, som hun hver dag glædede sig over. ”Hvis du ikke var lige præcis, som du er, så ville jeg ikke kunne se på disse smukke blomster. Du skal være den, du er – det er dig, der skaber skønhed i mit liv”. Se hun er en god leder – hun giver plads til at stoppe op og se det smukke i os alle, og hvordan vi kan skabe værdi for hinanden og sammen. Og festen minder os af vigtigheden af dette.

De store fester – som julefrokosten – er vigtige ritualer, hvor vi minder os selv om, at vi er kolleger og et arbejdsfællesskab. Gode anledninger til at minde os selv om vores fælles sejre. Som Pernille der siger ”tak” for, at afdelingen har lykket med en super svær turnaroud. Lederen har her en vigtig rolle, som man må tage på sig igen og igen. Anerkende fællesskabet for at det er et intelligent fællesskab, der lykkes sammen. Nogen ledere kan have svært ved at holde den samme tale igen og igen. Men det er en vigtig funktion – et vigtigt ritual. Festen minder os om det, vi glemmer i hverdagen. Og så må man arbejde med at forny indholdet i talen, men budskabet er grundlæggende det samme. Vi er noget sammen, og det minder vi hinanden om ved festen.

Festen og glæden er vigtige for os mennesker. Og glæden og festen er ikke kun noget, vi giver til andre. Det er også noget, vi bør give til os selv. Det kan være yderst svært for os at tro på os selv. Er vi noget værd? Har vores liv vær-

di? At indgå helhertet i glæden og festen er tegn på, at vi tillader os at holde af os selv – at give den allersværeste anerkendelse – troen på os selv og at det, vi gør, har værdi. Festen og glæden er derfor i den sidste ende det, der modvirker livets meningsløshed. Sisyfos skubber hver dag stenen op af bjerget – for at se den rulle ned igen. Det er den straf, Sisyfos har fået. Men alligevel er Sisyfos i Camus' fortolkning lykkelig, når han igen og igen lægger skulderen mod stenen og begynder det hårde slid med at skubbe den op ad bjerget. Sisyfos finder inde i sig selv glæden ved dette meningsløse arbejde – og derfor giver hans liv mening. Derfor er det ikke småting, den gode leder kan være med til at skabe. Den gode leder kan være med til at bidrage til meningen med livet – det er da ikke så ringe endda. Derfor er det også vigtigt, at lederen anerkender sig selv og glædes over, at han/hun har taget ledergerningen på sig. Det kan du jo passende gøre nu. Stop op og lad vær med at læse videre. Tænk fem eller ti minutter over, hvor godt det er, at DU er leder, og at DU leder. Anerkend dig selv! Giv dig selv denne gave, før du læser videre.

## Gaver og sårbarhed

**A**ntropologerne fortæller os noget interessant om vores samfund. Gavegivning er grundlaget for al socialitet. Hvad mener de med det? Jo – antropologerne har fundet ud af, at alle samfund til alle tider har udvekslet gaver. Og at denne gavegivning er med til at knytte de grundlæggende sociale bånd, som et samfund består af. Det kræver en lille forklaring.

Når nogen giver en anden person en gave, så giver vi dem noget af værdi. At få noget, der ikke er af værdi

(f.eks. en bananskrald), er ikke en gave men at overtage et problem (at finde en skraldespand). Ved at modtage denne gave af værdi får modtageren en forpligtelse til at give noget af værdi igen. Det er ikke noget, afsenderen kan påtvinge modtageren, men noget modtageren føler i sig selv – en form for social forventning. Hvis en anden giver mig noget af værdi, og jeg modtager det med glæde, så bør jeg også kunne give noget af værdi til andre – ellers er jeg anderledes og stiller mig uden for det fællesskab, der giver mig identitet. Så det at give og modtage gaver er det, et fællesskab grundlæggende er baseret på.

Vi kan finde det i de helt tidlige primitive kulturer. Der talte man om gavens "tau" – en ånd i gaven der skulle vende tilbage sin ejermand, når gaven blev givet væk. Og hvis man derfor ikke returnerer en gave, man modtager, så ville ånden blive sur og gøre livet surt for modtageren. Vi finder det også i kulturer, hvor man skaber fred mellem stammer, ved at man lader personer fra de to stammer gifte sig med hinanden. Det skal også ses som en gave, der skal skabe et socialt bånd mellem de to stammer, så de fremover undgår krig og ufred.

Den gode leder ved, at gaver bygger fællesskab. Ved at give gaver i en organisation skaber man organisationen som fællesskab. De to største gaver er medlemskabet – at man blev ansat – og den løbende anerkendelse for det man laver i organisationen. Pernille vil give denne gave til sine kolleger, når hun holder en tale til julefrokosten, hvor hun anerkender dem for deres indsats med at vende afdelingen igennem året. Denne gave er meget mere værdifuld end den fysiske gave, hun også har købt til dem. Den fysiske er mere bare for at vise, at hun virkelig mener det, hun siger. Og hermed er vi fremme ved noget vigtigt ved gaver. Det fysiske, som vi rent faktisk

giver til den anden, er ikke gaven. Gaven er derimod det symbolske, som det fysiske henleder opmærksomheden på. Lad mig komme med et lille plat eksempel. Hvis jeg får 100 kr. i gave af en anden person og straks giver hundrede kroner-seddellen tilbage igen, så har jeg ikke givet den anden en gave tilbage (selvom jeg har givet noget på det fysiske plan). Jeg har snarere fornærmet den anden. Der skal ske en tidsforskydning og en omformning. Hvis jeg derimod modtager en gave, sælger den og får 100 kr., køber noget andet for de 100 kr. og giver dette til den anden ved en senere lejlighed, så har jeg givet en gave – og levet op til min sociale forpligtelse. Derfor er det ikke det fysiske i sig selv, der er gaven. Det fysiske er et ”token”, som henviser til gaven.

Lederen er altså med til at skabe et stærkt fællesskab, når man udvikler en organisation, hvor vi hjælper hinanden og giver hinanden gaver. På samme måde som gaverne juleaften er med til at bekræfte, at vi er en familie. Og der er mange måder at give gaver på. Et ”God morgen!” når en kollega møder op. At tilbyde at hente frokost. Osv. En af de største gaver, en leder kan give, er at gøre sig sårbar. Som Pernille der åbent erkender, at hun har brug for deres hjælp – at hun som leder ikke kan klare noget alene. Det at erkende sine fejl og mangler og vise, at man bare er et menneske, der har brug for hjælp – det viser ikke en svag leder, men en stærk og menneskelig leder der formår at skabe tillid. Sårbarhed avler tillid. Sjovt nok. Se på hunde. Når de slås for sjov, kan den ene med vilje blotte struben. Den gør sig sårbar. Nu kunne du bide mig i struben, men jeg regner med, at du ikke gør det. Derfor viser jeg dig tillid ved at gøre mig sårbar. Når Pernille beder om deres hjælp, så giver hun faktisk fællesskabet en gave, fordi hun viser dem tillid. Og denne gave giver fællesskabet lyst til at følge Pernille – de vil gerne give tilbage.

# Tro – lederens allerstørste gave og opgave

**P**ernille finder troen på sig selv og sine kolleger – ude på toilettet. Hun går ind og beder sine medarbejdere om hjælp – selv om hun meget nemt kunne være bange for, at de bare ville begynde at grine af hende. Eller på anden måde lade være med at følge hende. December handler også om tro. Familiemedlemmernes tro på den søde julefred i familien. Børnenes tro på nisser og julemanden. Og de religiøses tro på Jesus Kristus og hans opstandelse. I december tror vi mennesker på, at mirakler er mulige. Eller i det mindste at de forskelle, vi mennesker kan skabe, kan gøre en forskel.

Ledelse handler i den sidste ende om det samme. Lederen skal få folk til at tro på, at de sammen kan lykkes – nogen gange imod alle odds. Få dem sammen til at skabe en selvopfyldende profeti – hvor man sammen får det fælles bedst mulige potentiale frem og ikke en nedadgående spiral. Det kræver en leder, der tør tro. Man skal selv tro på, at det er muligt. Alle kalkuler viser måske det modsatte. Ens hjerne siger ”umuligt”, men alligevel kan man i sit hjerte (eller hvor det nu er) alligevel finde troen på det – og gå imod sin egen fornuft. Ofte uden på forhånd at vide hvordan det skal kunne lade sig gøre. Man skal tro på, at vi sammen finder ud af det undervejs. Man skal også tro på, at man kan få de andre med. Det er ikke nemt. De andre kan nemt pege på lederen og sige: ”Se du har intet på! Du har bare bildt dig selv noget ind. Vi vil ikke følge dig.” Ja – det er på mange måder den naturlige reaktion i en rationel organisation, hvor folk bare er på arbejde. Men alligevel tror lederen på, at hun kan få de andre med.

Ikke ved at bedrage eller tvinge dem men ved at få dem til at tro på at deres fællesskab kan noget ekstraordinært. Her bliver ledelse mere end en rationel kalkule eller en nøgtern udnyttelse af hierarkisk magt. Her er ledelse koblet til det at tro på noget – på trods. Ikke mindst at tro på fællesskabet og dets kraft til at skabe noget ekstraordinært der ikke bare ligger i kortene.

Det er den gode leders allerstørste opgave: at man skal tro på sine medarbejdere og det fællesskab, de sammen kan skabe. Og den største gave lederen kan give er, at man faktisk tror på det. En gave der gør en sårbar – alle kan komme og sige, at det ikke kan lykkes. Og alligevel tror man på det. Allerede Douglas McGregor var med sin teori X og Y med til at sætte fokus på, at lederens menneskesyn betyder utroligt meget for organisationen og dens medarbejdere. Hvis lederen tror, at medarbejderne har en række mindre positive sider (teori X), så vil medarbejderne opføre sig på denne måde. Hvis man derimod tror, at de har en række positive sider (teori Y), så vil de opføre sig sådan. Lederen kan gennem sin tro og sit fokus (hvor man retter sit lys) enten skabe nedadgående eller opadgående spiraler, som skaber meget forskellige sociale fællesskaber. Dette er den gode ledelses allerstørste mulighed for at gøre en forskel – at man får fællesskabet til at tro på sig selv og sin gode fremtid.

Den gode leder ved dette og arbejder på det. Hvordan kan jeg give anerkendelse og andre gaver, så den enkelte tror på sig selv og bliver den bedste udgave af sig selv? Hvordan kan jeg gennem disse gaver og disse individer, der tror på sig selv, skabe et fællesskab der tror på sig selv og udvikler sig gennem en selvopfyldende profeti? Og hvordan kan jeg som leder tro så meget på mig selv, at jeg stiger ned fra hesten og dens hierarkiske magt, og alligevel tro at folk følger mig – bare fordi jeg er en god leder?

Det er disse spørgsmål, den gode leder arbejder med og udvikler sig igennem. Spørgsmål man ikke kan finde endegyldige svar på. Der er ikke en kalkule eller algoritme, der leder frem til SVARET. Tro er at gå i gang uden dette svar, vide det er svært og så alligevel have en vilje til at ville lykkes. Vi vælger at tro. Længere er den ikke. Det er en pointe om god ledelse (leadership) – meget modsat god administration (management), hvor vi kan beregne os frem til den rigtige måde at gøre tingene på. Her kan vi finde et svar uden for os selv. Med god ledelse må vi finde svaret i os selv. Det eneste, vi kan få udefra, er lidt hjælp til refleksionerne.

Den gode leder er modig, ydmyg og sårbar. Og ved at man ikke er den gode leder, bare fordi man er en stærk kæmpe, har en masse magt på forhånd eller er den rige chef, der ejer det hele. Man er modig nok til at vise sig sårbar og ydmyg – både overfor sig selv og dem man leder. Den sårbare leder er den stærkeste leder. Man kan lede andre, netop fordi man viser dem, at tro er baseret på indre sårbarhed og ikke ydre styrke.

## En afsluttende gave – og en ny begyndelse

**L**edelsesalmanakken og dens 12 kapitler (udgivet i 2018) har forhåbentlig hjulpet dig med dine ledelsesrefleksioner om dit gode lederskab. Som tak for den investering er der her ved vejs ende to julegaver.

Første julegave er ledelsesalmanakkens 12 kapitler, 48 emner og tilhørende refleksionsspørgsmål samlet i en PDF-fil (ligger nu på hjemmesiden: [www.ledelsesalmanakken.dk](http://www.ledelsesalmanakken.dk)), som du nemt kan sende til en, du gerne vil

give en gave og tror på som leder! På den måde er du med til at skabe et fællesskab om god ledelse.

Anden gave er, at ledelsesalmanakken fortsætter i 2019. Gode ledere må ikke være alene. Vi har brug for, at andre hjælper os med vores fortsatte ledelsesrefleksioner. Derfor vil der igennem 2019 hver måned udkomme et nyt kapitel – som du er vant til. Et kapitel som hver måned sætter fokus på en leders refleksioner. For eksempel vil en spændende og åben leder i januar dele sine refleksioner om ledelsesemnerne, som vi satte fokus på i januar måned: vilje, vaner, socialitet og refleksion. Kan du huske, at det var der, vi startede for snart et år siden? Udover fokus på månedens emner vil alle årets kapitler arbejde med to temaer: strategisk ledelse og den sårbare leder – og sammenhængen mellem dem. 2019 skal gerne være året, hvor vi bliver mere reflekterede om, hvordan strategisk ledelse bedrives godt, hvad en sårbar leder er, og hvordan vi som sårbare ledere bliver stærke strategiske ledere. En spændende rejse ind i et nyt ledelsesår. En rejse hvor vi ledes af 12 sårbare, ydmyge og modige ledere – der har viljen til at tro på sig selv – og dermed bliver gode ledere.

God jul og fortsat god rejse ind i det gode lederskab!