

## Modul 1: Balanceret lederskab



**Hvad er lederskab?** Vi kan i hvert fald begynde med at slå fast, at det ikke er det samme som daglig driftsledelse, hvor det handler om at styre de enkelte funktioner i virksomheden. Lederskab handler derimod om helheden. Det handler om værdierne og visionen i virksomheden og om evnen til at inspirere andre. Det er det lange sigte, hvor man stiller spørgsmålet: hvorfor er vi her? Og hvor skal vi hen? Lederskab handler også om det at kunne lede sig selv. At være i førersædet i sit eget liv. Hvis du er i bedre balance, kan du bedre udnytte potentiale, skabe vækst og gennemføre nødvendige forandringer

I dette første modul retter vi derfor opmærksomheden mod dig som leder. Vi skal se på, hvordan du ved at opbygge et afbalanceret, indre fundament kan træde i karakter som leder og inspirere dine medarbejdere og vise vejen ind i fremtiden.

I løbet af modulet bruger vi nogle bestemt udtryk. Ude i højre side er der en fane, der hedder "ordbog", hvor du kan finde definitioner på de mest anvendte udtryk. Der er også en fane, der hedder "værktøjer", hvor du kan gennemprøve de ting, du har lært. Vi slutter modulet af med en *multiple choice*-prøve, så du er sikker på at få det hele med.

Når du har gennemført modulet, vil du:

- Have kendskab til **balanceret lederskab** og forstå, hvorfor det er vigtigt
- Vide hvad der styrker dit fundament som leder
- Vide hvad der styrker dit fundament som menneske
- Og ikke mindst vide, **hvordan** du gør det i praksis

Udbyttet for dig ved brug af værktøjerne i dagligdagen er:

- Bedre balance
- At du styrker dit lederskab
- Styrket relationer til dine medarbejdere
- At du bliver mere effektiv
- At du opnår bedre resultater

## Uden balance og fundament kæntrer du



Året var 1628. Svenskernes stolthed Vasa-skibet stod endelig klar. Det var den svenske flådes største skib, og forventningerne til succes var høje. I august samme år påbegyndte Vasa sin stort anlagte jomfrurejse fra Stockholm. Men næppe var skibet i vandet, før et vindstød fyldte sejlene. Hun sank tæt på land. 53 mand døde.

Årsagen: skibets konstruktion var ikke afbalanceret. Skroget stak slet ikke dybt nok, og der var alt for meget vægt i toppen. Det manglede desuden den nødvendige ballast for at modstå vind og vejr.

Historien er god til at illustrere, hvad jeg mener med balanceret lederskab. Ligesom et skib befinder en leder sig også ofte i stormvejr. Som leder bliver du ikke ramt af bølger og vindstød, men af nye teknologier, krav om hurtige beslutninger, krævende medarbejdere og bestyrelse. Og ikke mindst dit eget indre: følelser, tvivl, ambitioner og pres på dig selv.

For ikke at ende ligesom Vasa-skibet, der kæntrede tæt på land, er du nødt til som menneske og leder at have balance i dit liv og et solidt, følelsesmæssigt fundament, som giver dig overskud og dermed mulighed for at håndtere stormvejret og nå de mål og skabe de resultater, du gerne vil.

## Ligesom en GPS

Man kan sige, at balanceret lederskab er et mindset. En særlig måde at tilgå ledelse på, som har udgangspunkt i dig som menneske. Det er ikke eksterne og generelle redskaber, men baserer sig på dine værdier, dine prioriteringer, og den du er. Det handler om stille spørgsmål som følgende:

- Hvem er jeg?
- Hvad vil jeg med mit lederskab?
- Hvad gør jeg i dag for at opnå balance i livet?
- Hvordan påvirker jeg mit team gennem handlinger og måde at være på?
- Hvordan påvirker jeg kulturen på min arbejdsplads gennem mine handlinger og måde at være på?

Du kan også sammenligne det med en GPS. Ligesom GPS'en i din bil hjælper dig til at navigere sikkert gennem utallige vejssystemer, så hjælper balanceret lederskab dig med at navigere i den moderne leders komplekse, utilregnelige, hektiske og følelsesfulde hverdag.

Derfor: når du udvikler dig selv og bliver mere bevidst om dine værdier, prioriteter og adfærd, så udvikler du dig også som leder og dermed i sidste ende også din organisation. Det er illustreret med nedenstående figur:

Figur 1. Sådan påvirker lederen medarbejdere og arbejdsplads



*Med det rette mindset og personlige egenskaber, forstår du bedre din egen indflydelse på organisationens kultur, hvilket igen gør, at du forstår effekten af dine handlinger på medarbejdernes adfærd. Det er så igen med til at skabe dit mindset som leder. Når du først bliver mere bevidst, er det muligt at påvirke adfærden i en positiv retning.*

## Balance, fundament, stærke sider

Med hvordan opnår du balanceret lederskab? Og hvad mener jeg mere præcist, når jeg bruger ord som *balance* og *fundament*? Det er det, vi skal kigge nærmere på nu. Modulet her er bygget op i tre hovedafsnit, der samlet danner grundlag for, at du kan håndtere stormvejret og nå de mål og skabe de resultater, du gerne vil.

- Først skal vi kigge på **balance**, som handler om dine værdier og hvordan du prioriterer din tid og energi.
- Derefter skal vi kigge på dit **fundament**. Det handler om din mentale styrke og dit syn på verden.
- Til sidst skal vi kigge på dine **stærke sider** og se på, hvordan du bruger dem på den mest konstruktive måde.

## 1. Din balance: klare prioriteter



**Peter havde startet** en grossistvirksomhed med sin partner Ole, og det gik rigtig godt. Kunder og medarbejdere var glade, virksomheden voksede. Det gik hurtigt, og det var sjovt. Men pludselig en dag på vej hjem i bilen, sortnede det for ham. Han nåede at køre ind til siden og trykke speeddial på den første i telefonen. Mere husker han ikke. Heldigvis var det hans kone, han havde ringet til. Hun fik telefonen sporet og sendt en ambulance.

Peter var gået ned med stress. Det tog ham 5 år at komme tilbage til arbejdslivet igen. Og aldrig på samme niveau som før. "Jeg levede 10 år i overhalingsbanen," siger Peter i dag og fortsætter: "Det er så

vigtigt, at man som leder tager vare på sig selv, så du kan tage vare på dine medarbejdere og din virksomhed på lang sigt.”

### **På førersædet i dit liv**

*“Dette fremfor alt: at være tro mod dig selv”*

-Polonius til sin søn Laertes før afrejse (Hamlet)

Årsagen til, at Peter gik ned med stress var, at han havde mistet balancen i sit liv. Han havde fokuseret for ensidigt på sit arbejde. Der var fart på: masser af møder med storkunder og med leverandører. Det var store og festlige arrangementer. Og det foregik under et stadig større pres for at levere og klare sig i den stadigt hårdere konkurrence. Peter havde nedprioriteret vigtige områder af sit liv. Sin familie, sin sport og ikke mindst tid til sig selv. Områder af livet, hvor der er plads til at tænke på andet end arbejde. Åndehuller som giver hjernen mulighed for at lade op.

Da balancen først begyndte at kæntre, fik han ikke justeret sin ballast. Han fik ikke brugt tilstrækkeligt tid med sin hustru, dyrket sin sport eller afsat tid til at reflektere over sin situation. Ballasten kunne dermed ikke opveje det voldsomme pres fra arbejdslivet.

### **Giver bedre resultater**

Vi kender alle følelsen af at være i balance. Det er en følelse af, at det vi laver, er det rigtige. Det er i overensstemmelse med den, vi “er”. Vi formår at holde fast i os selv, når vi navigerer imellem de mange forskellige elementer, der er vigtige i vores liv: arbejde, familie, sport, fritid og tid til os selv.



Vi kender også alle følelsen af at være i ubalance. Det kan ske, når der er for travlt på jobbet, hvis der er for mange problemer, vi ikke får håndteret, eller hvis vi oplever, at vores ønsker ikke stemmer overens med krav og forventninger. Det kan blandt andet være modsatrettede krav og ønsker i forbindelse med at skabe balance mellem arbejde og privat/familieliv.

Det er vigtigt at understrege, at det at være i balance ikke er en tilstand, som du opnår én gang for alle. Du vil blive ved med at møde udfordringer i din dagligdag, som påvirker dig. Men når du er i balance og har en solid ballast, så påvirker udfordringer, negative hændelser og uforudsete problemer dig ikke så meget. Du er hurtigere til at ryste dem af dig og komme videre.

Det er særligt vigtigt for dig som leder. I din hverdag bliver du hele tiden udfordret. Du skal tage hurtige beslutninger, hvis fulde konsekvenser, du ikke har mulighed for at danne dig det fulde overblik over. Når du bevidst arbejder med at identificere din ballast og skabe balance i dit liv, skaber du et stærkere fundament. Du får et klarere fokus og et større overblik. Du træffer dermed bedre beslutninger. Og det giver bedre resultater.

Hvis der derimod øger ubalancen i dit liv, stiger risikoen for, at du mister fokus og overblik. I sidste ende risikerer du at "kæntre" som tilfældet var med Peter.

## Performance er ikke kun arbejde



Topforskere og ledere af mange af verdens største virksomheder har i mange år taget balance utroligt seriøst. Ikke mindst når det netop gælder ledere. Det har vist sig, at en god balance i hverdagen gør ledere endnu mere produktive og effektive. En af de førende forskere inden for lederskab og balance i livet er Stewart Friedman fra Wharton University.

Det hele begyndte, da han endelig blev far til en datter, efter ham og hans hustru havde forsøgt at få børn gennem mange år. Da han vendte tilbage til undervisningen, droppede han den planlagte forelæsning for i stedet at fortælle sin personlige historie. Han spurgte de kommende erhvervsledere:

”Hvilket ansvar har du for at skabe omgivelser på arbejdspladsen, der er med til at danne næste generation af ledere? Hvad vil du gøre for at kombinere arbejde, familie, privatliv og engagement i samfundet på en måde, der gør alle områder til ”vinder”?”

Spørgsmålene førte til dialog i klasselokalet, og Stewart Friedman påbegyndte derefter et stort forskningsprojekt om, hvordan man kan kombinere de vigtigste områder i ens liv, og hvilke resultater det kan give.

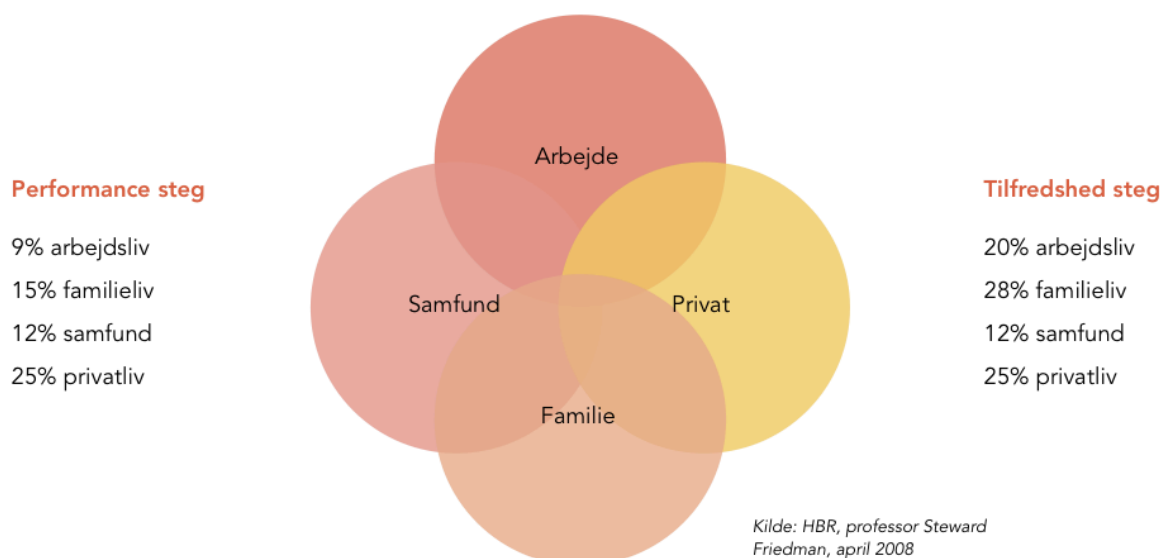
## Tid til familien – bedre performance

I 2008 gennemførte Stewart Friedman (Wharton University) et interessant forsøg, hvor han fulgte 300 ledere over 4 måneder. Deltagerne skulle i løbet af de fire måneder forsøge at forbedre ”resultaterne” inden for 4 vigtige områder af deres liv:

- Som privatperson
- I arbejdslivet
- I familielivet
- I samfundet (alle typer af opgaver og funktioner med et samfundsgavnligt formål)

Det viste sig, at lederne skabte synergieffekter på tværs af de forskellige områder. Det vil sige, at når de klarede det bedre på hjemmefronten, så steg tilfredsheden også som privatperson, samfundsdeltagelsen steg – og det samme gjorde performance på jobbet. Det skete endda selvom forsøgsdeltagerne lagde færre timer på jobbet end før. Friedman har fortsat sit arbejde, og har nu et datagrundlag fra flere end 1000 ledere, der underbygger resultaterne fra 2008.

## Figur: Resultater af analyse



## Ikke et nulsumspil

Når jeg præsenterer Friedmans analyser, skaber det altid livlig debat. Mange undrer sig over, at det ikke er et nulsumspil. At hver gang man bruger en time mere på familien, så koster det på jobbet. Her er det vigtigt at skelne mellem arbejdstid og produktivitet. Vi kan godt arbejde 12 minutter længere hver dag, men det siger sjældent ret meget om, hvor produktive vi er.

Mange af os har også en tilbøjelighed til at ville gøre flere ting på én gang, fordi vi har en idé om, at vi dermed når mere. Vi spiser frokosten, mens vi læser den nye rapport. Vi skriver en email og taler i telefon samtidig. Men faktisk viser forskningen, at multitasking gør os mindre effektive, fordi hjernen bruger tid og ressourcer på hele tiden at skifte

mellem opgaverne. Samtidig mister vi langsomt evnen til at koncentrere os og holde vores opmærksomhed over længere tid.

---

## Multitasking skader produktivitet

*I et forsøg fra University of Michigan blev en gruppe amerikanske teenagere sat til at løse matematikopgaver samtidig med, at de skulle identificere geometriske figurer. Forskerne fandt frem til, at hjernen både bruger tid på at skifte fokus til en ny opgave og at "slukke" for et sæt kognitive regelsæt for at gøre plads til nye. Isoleret set tager det ikke lang tid, men over tid ender de mange skifte med at tage rigtig lang tid og virkelig skade produktiviteten.*

*I et andet forsøg fra Stanford blev 100 studerende sat til at løse en række opgaver. Forskerne konkluderede, at multitaskerne var nemmere distraherede og generelt havde mindre kontrol over deres opmærksomhed i forhold til dem, der løste én opgave ad gangen.*

*I et tredje forsøg fra University of Sussex analyserede forskerne MRI-scanninger af folk, der ofte benytter flere medier på samme tid – eksempelvis tekster og ser tv. Det viste sig, at de havde lavere tæthed i hjernemassen (grey matter), hvilket blandt andet har betydning for vores evne til at koncentrere os.*

---

Produktivitet handler om fokus, energi, humør, arbejdsprocesser, tilrettelæggelse af arbejdet, arbejdspladskultur mm. Personer som er gode til at tilrettelægge arbejdet og kan fokusere, kan eksempelvis producere mere på kortere tid, end kolleger, som arbejder mindre systematisk og har sværere ved at fokusere.

Netop personer som kender sine prioriteter og ikke negligerer vigtige områder af deres liv, har mere energi, er bedre til at fokusere, når de er på arbejde, bedre til samarbejde og til at tilrettelægge arbejdet systematisk.