

## Kan ledelse være en rolle vi spiller?

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere. Se mere om Teglkamp & Co på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

*Hvad sker der, når ens rolle som leder ligger langt fra den 'person', der falder en mest naturligt?*

*Mødet med en administrerende direktør, som netop kørte med 2 'sideløbende personer', gav stof til eftertanke, men ændrede ikke min grundliggende tro på, at det er vigtigt at finde en stilling, hvor man overvejende kan hvile i det, man definerer som 'sig selv' - og bruge det bedst muligt.*

### Ledelse er "som at tage en jakke på"



For et stykke tid siden skulle jeg give en administrerende direktør i finansverdenen, lad os kalde ham Jens, en tilbagemelding på en personligheds-test, og det var i den anledning, at han kom med det interessante udsagn, at ledelse for ham ofte var, "som at tage en jakke på".

Hermed mente han, at når han gik på arbejde, lod han vigtige dele af sin person blive hjemme, mens han dagligt sammen med sit jakkesæt påtog sig nogle helt andre træk i sin lederrolle. Kan man det?

Jens havde rundet de 60 og havde med succes været leder i hen ved 25 år. Han ville inden så længe gå på pension og havde nu valgt at kigge lidt på egen ledelsesstil, og på hvad han mente, det krævede at være leder i hans organisation, inden arbejdet med at finde en 'kronprins' gik i gang.

### En mand med styr på tingene?

Da jeg mødte Jens første gang, var mit første indtryk, at han var imødekommende, kontant og struktureret. Hans kontor afspejlede dette indtryk, ligeså gjorde mødet, som startede til tiden, Jens havde sat sig ind i det materiale, jeg havde sendt ham, og vi rundede af præcis på aftalte tidspunkt.

Da Jens havde udfyldt sin personlighedstest, blev jeg ikke så overrasket over at se, at 'resultatet' afspejlede det strukturerede indtryk, jeg havde fået af ham. Der var dog nogle elementer i testen, der pegede i nogle andre retninger, og som jeg var spændt på at høre mere om.

Jens genkendte klart hans person-profil, men da vi nåede til de ting, der pegede i andre retninger, brød han pludseligt ud i et stort grin og sagde de gyldne ord, at ledelse for ham ofte var "som at tage en jakke på". Jeg bad ham uddybe.

"I finansverdenen er det vigtigt at have styr på tingene og at signalere, at vi har det, så det er min rolle her på arbejde. Når jeg så kommer hjem, kan jeg tillade mig at være mere mig selv, så det første jeg gør, er at skynde mig op og tage jakkesættet af og få noget mere afslappet på, ellers ville min familie jo blive helt forvirret"

### **Kan man være en person i lederrollen og en anden derhjemme?**

Jens er jo et godt eksempel på, at det kan lade sig gøre at leve og arbejde, som 2 til en vis grad forskellige personer, men er det nu også optimalt?

Som menneske og ikke mindst som leder møder vi forskellige krav, behov og situationer, og vi påtager os løbende forskellige roller, både på arbejde og i fritiden. Det stiller krav til vores fleksibilitet, og det er helt klart vigtigt, at vi kan 'tune' vores adfærd alt efter, hvad den givne sammenhæng kræver.

Herfra til at fungere som to sideløbende personer er der dog et stykke. Dybest set kan det betyde et fravalg af noget, som er vigtigt for en - eller et tilvalg af noget, som måske ikke er. Der er en grund til, at man investerer stor energi i at matche job og mennesker. Tanken er, at det rigtige menneske i det rigtige job giver personen mulighed for at leve op til sit bedste potentiale, hvilket både person og arbejdsplads får glæde af.

Det er fristende at minde om et kendt motto fra netop finansverdenen "gør det du er bedst til...", ordene runger måske nok lidt hult i dag, men pointen er god nok; nemlig at man skal kende sit udgangspunkt, hvem man er, hvile i det og bruge det konstruktivt. Ellers bliver arbejdet - også som leder for kompliceret og hårdt.

Jens reflekterede "hvis jeg ville være direktør i denne verden, havde jeg, på det tidspunkt jeg blev ansat, ikke et valg, rollen lå rimeligt fast, og jeg valgte at leve mig ind i den. Det har til tider været anstrengende at holde styr på min cheffrolle, navnlig efterhånden som den er vokset, og jeg er blevet ældre. Jeg har altid opfattet hjemmet som mit frirum".

### **Det er vigtigt at være tydelig og autentisk**

En anden pointe er, at når man vælger lederrollen, vælger man samtidig en funktion, hvor andre skal forholde sig til en og følge ens angivelser. Omverdenen, medarbejderne, andre ledere skal vide, hvad de kan regne med, og hvad de skal sigte efter.

Det betyder, at det er vigtigt at være tydelig i, hvem man er, og hvad man står for. Kan man på lang sigt være tydelig i en påtaget rolle? Eller vil medarbejderne følge noget, som ikke er autentisk?

Jens havde nu lige behov for at minde mig om, at han rent faktisk havde haft succes som leder - selv med 'lånte fjer', hvilket jeg anerkendte. Jeg kunne dog ikke lade være med at minde ham om hans egne ord om at komme hjem og skifte tøj, 'ellers ville min familie jo blive helt forvirret' - havde hans medarbejdere til tider været forvirret? Det mente han nu ikke.

### **Undtagelsen der bekræfter reglen**

For mig - og også for Jens - blev han undtagelsen, som bekræfter reglen;

"Hvis jeg skulle starte på en frisk på arbejdsmarkedet i dag, er jeg ikke så sikker på, at jeg ville vælge dette job. Jeg ville gerne være leder, men måske i en anden verden – eller måske i finansverdenen, hvor jeg så ville se på rollen med lidt andre øjne og forvalte den anderledes."

Det interessante ved Jens var, at nogle af de personlige træk, som han havde valgt ikke at bruge aktivt i sit job, var det man ofte refererer til som de mere 'bløde elementer' - plus noget fleksibilitet og spontanitet. Kvaliteter, som i dag er efterspurgte i mange ledelsesfunktioner, og som måske havde gjort ham til en endnu bedre leder, hvis han havde sat dem i spil.

Jens og jeg mødes fortsat og giver hinanden stof til eftertanke.