

## Danseren og bænkevarmeren

- Hvad er opskriften på en succesfuld leder?

Det spørgsmål har jeg fået rigtig mange gange i løbet af de snart 20 år, jeg har været leder og arbejdet med lederudvikling.

Heldigvis er der ikke noget simpelt dækkende svar. Hvis der var det, kunne jeg nok hurtigt lukke og slukke for min forretning.

- Kræver det den karismatiske, veltalende type, der virker selvsikker og ustråler ro? Ja, måske, det var opskriften nogle steder for 10-15 år siden, men i dag ved vi, at en leder, uanset hvor stor udstråling han eller hun har, først og fremmest får succes ved at motivere andre til at tage ansvar og da kan "the lonely hero"-lederen komme til at stå i vejen for sig selv.

- Er det den grundige, hårdtarbejdende, analytisk begavede type, der helst vil have alt bakket op af fakta og excelark? Jo, sådan en leder vil helt sikkert også kunne skabe stærke resultater, men vil muligvis mangle en del i forhold til at motivere og få alle til at forstå "the big why", så måske bliver det lidt ensomt deroppe på chefkontoret.

- Er det den folkelige, "naboens søn" type, der har arbejdet sig op nedefra, kender forretningen og kan snakke med alle, når han i frokostpausen sætter sig ved et tilfældigt bord i kantinen? Tja, den profil har også meget at byde på, men vil måske have svært ved at tage ubehagelige beslutninger.

Den perfekte opskrift findes ikke.

Skal man så stoppe eftersøgningen på det gode svar der? Nej, for så længe man kan leve med, at der ikke findes én sandhed, så mener jeg, at vi kan lære en del af igen og igen at vende tilbage til spørgsmålet om hvad der skal til, for at være en succesfuld leder. Det ændrer sig nemlig hele tiden. Ledelse i krisetider kræver noget andet end ledelse i opgangstider. Ledelse i en privatejet produktionsvirksomhed kræver noget andet end ledelse på et offentligt kontor, osv. osv.

Min favorit som den vigtigste ingrediens i det gode lederskab er: *evnen til at tage ansvar.*

Ansvarlighed handler i forhold til lederskab om at spørge sig selv: hvad kan jeg bidrage med her, som kan skabe værdi? Lige nu, i denne konkrete situation. Og så tage handling på det!

Nogle gange er svaret: gør så lidt som muligt - for at lade andre komme til. Andre gange bidrager lederen mest ved at insistere på at få fuld opmærksomhed - når det er lige det, der er allermost brug for i den konkrete situation.

Jeg kender ikke nogen, der lykkes med at tage ansvar på overbevisende facon i hvert eneste øjeblik i løbet af en dag. Men jeg kender en del, der forsøger, bevidst og disciplineret. De er som regel også hurtige til at opdage, når de ikke lykkes med at være ansvarlige - og så kan de korrigere deres adfærd og kommunikation.

Danser	Bænkevarmer
Beslutsom	Tøvende
Åben	Lukket
Værdibaseret	Flagrende
etc.	etc.

Jeg har en model, jeg bruger, når jeg træner ledere i ansvarlighed. Jeg kalder den "Danser/Bænkevarmer"-modellen. Kort beskrevet består modellen af to kolonner med ord. I

den ene, danserkolonnen, står der ord som "beslutsom", "åben", "værdibaseret". I den anden, bænkevarmerkolonnen, står der f.eks. "tøvende", "lukket", og "flagrende". En vigtig pointe i danser-bænkevarmertankegangen er, at vi alle er både dansere og bænkevarmere. Afhængig af situationen, selskabet og dagsformen. Men vi er ikke tvunget til at være det ene eller det andet. Vi kan vælge at danse. Det er her, vi tager ansvar.

Danseren får øje på valg og muligheder. Bænkevarmeren bruger mest undskyldninger.

Når vi er dansere er vi fleksible og vi giver ikke op, når en plan møder uventet modstand. Når vi er bænkevarmere, er vi fastlåste og stivnede.

Danseren er nærværende, tager handling og udlever sine drømme. Bænkevarmeren venter.

Når vi er dansere, taler vi respektfuldt og anerkendende om andre mennesker. Når vi er bænkevarmere, er vi hurtige til at fordømme og pege fingre.

Indtil jeg var sidst i 30'erne havde jeg en overbevisning om, at mit humør var styret af hvordan andre mennesker behandlede mig. Hvis jeg var i dårligt humør, var det nogle andres skyld eller måske det dårlige vejr eller fordi mit favorithold havde tabt i fodbold. Det var der ikke meget lederskab og handlekraft i. I dag ved jeg, at jeg selv - langt hen ad vejen - bestemmer mit humør. Det er mit eget ansvar. Hvis jeg har sovet dårligt og føler mig i underskud allerede mens jeg børster tænder om morgenen, så ved jeg, at der stadig er mange muligheder for at få en god dag. Jeg fokuserer på det, der trods alt kan lade sig gøre, selvom jeg ville ønske, jeg havde sovet bedre. Jeg taler respektfuldt til andre, selvom jeg måske ikke har det største overskud og jeg minder mig selv om mine kerneværdier, fordi jeg ved, at når jeg husker at leve i pagt med dem, så bliver jeg tilfreds med mig selv.

Ledere, der lykkes med at tage ansvar, er blandt de mest succesfulde. Nogle gange ryger selv de dygtigste en tur over for at varme bænken. Det er jo menneskeligt at fejle. Men de dygtige ledere er hurtige til at opdage det, og så kommer de hurtigt på dansegulvet igen.