



Kim Fogh er direktør i Leadership Lighthouse, ledercoach og co-creator. Han er uddannet journalist, Master i læreprocesser fra Aalborg Universitet og coachuddannet fra Columbia University i New York og har gennem 25 år arbejdet med feedback, kommunikation og ledelse på blandt andet TV2, DR og Vestas. Har du kommentarer til denne klumme, kan du kontakte skribenten direkte på kim@leadershiplighthouse.dk. Pressefoto

# Lederen som lampens ånd

## LEDELSE

Kim Fogh  
kim@leadershiplighthouse.dk

**IDET LILLE KONSULENT-HUS**, jeg på sjette år er direktør for, har vi et motto, jeg tit bruger, når jeg skal forklare andre, hvad vi laver:

- Alle har brug for en nærværende leder, der kan fokusere og begejstre.

Næsten altid svarer folk: - Kunne du ikke lige lære min chef det?

Nogle gange er det bare lidt øjenkontakt og tre minutters oprigtig interesse, der savnes. Nogle gange længes medarbejdere efter, at chefen holder fokus på kerneopgaven, og hvad der gør den meningsfuld.

Nogle gange sukker folk dybt og siger:

- Min chef er dygtig nok, tror jeg, men det er så forudsigeligt, hvad der kommer ud af munden på hende. Tænk, hvis hun kunne begejstre mig og få skabt noget stolthed i vores afdeling.

Min opgave er så, at hjælpe

travle ledere med at huske at stoppe op og være til stede. Få prioriteret deres opgaver, så det vigtigste bliver gjort først og måske bare minde dem om, hvor vigtigt det er, at de hjælper deres medarbejdere - og sig selv - med at få skabt plads til eksperimenter og udvikling på arbejdspladsen.

**PÅ DET SENESTE HAR JEG** flere gange haft stor glæde af lampens ånd. De fleste kan nok huske eventyret om Aladdin, der er fanget i en hule indtil han får fat i en gammel olielampe. Alladin gnider på lampen og pludselig får han selskab af en ånd, der hjælper ham med at slippe ud og senere med at blive gift med sultanens datter.

Hvad har den fortælling med ledelse at gøre? Jo, lederen kan med fordel se sig selv som en tjenende ånd. En autoritet, der stiller sig til rådighed.

Gør sig umage og er der, når der er brug for det - og først og fremmest koncentrerer sig om at tage sine medarbejde-

res visionære ønsker alvorligt og arbejde for at rydde forhindringer af vejen.

Jeg taler tit om lampens ånd. Jeg taler samtidig om begreber som Tillid, Ansvar, Mod og Autoritet.

Det sidste begreb, autoriteten, kan godt forvirre. Mange tænker på deres strenge far eller deres skoleinspektør, når de hører begrebet autoritet.

**FORMIG HAR LEDELSE** med autoritet noget at gøre med at beskytte, at hjælpe, at være tydelig og at være til at regne med. Sagt i én sætning: en kompetent leder, der står til tjeneste i den fælles opgave, der på en arbejdsplads handler om at få en strategi ført ud i livet, få tjent nogle penge og få skabt noget værdi i samfundet.

Alt sammen i en trykramme, hvor der er plads til læring og til hver enkelt medarbejders personlige talent. Er det nemt? Nej, men det er det ledelse med autoritet skal forsøge at få til at ske.

Det med autoritet er en

vigtig forudsætning for, at lederen som lampens ånd kan fungere i praksis. Det skal være klart for alle, hvad der er teamets mål, og hvorfor er det en meningsfuld mission at kaste sig ud i. Det er lederens opgave at være primær historiefortæller, så alle i teamet ved, hvad der er vigtigst at kæmpe for.

Når den historie er tydelig - og der forhåbentligt er skabt en begejstring omkring opgaven - så kan lederen ofte bare stille sig til rådighed for sine medarbejdere. Komme, når de kalder, og hjælpe, når det er allermost nødvendigt. Ligesom lampens ånd.

Hvis lederen ikke er tydelig i sin rolle som den, der gør det lysende klart, hvor vi skal hen og gør det ligeså klart, at vi kun kan komme derhen i fællesskab og i tillid til hinandens kompetencer, så bliver det en slatten ånd, der kommer frem.

En, der er mere i vejen end til reel hjælp.

Det kan lyde som et paradoks. En leder, der både skal

være tydelig og tage ansvar for igen og igen at fortælle historien om, hvorfor teamet er sat i verden - og samtidig være en tjenende ånd, der på ligeværdig vis stiller sig til rådighed, lytter, støtter og inviterer til medbestemmelse.

Men på flere og flere arbejdspladser verden over lykkes det at balancere i det paradoks. Det gammeldags hierarki er langsomt ved at blive overhalet af virksomheder, der organiserer sig med ligeværd og selvledelse.

**MANGE HAR FUNDET** inspiration i Frederic Laloux's tanker om selvledende Teal Organisationer og i Robert Kegan's bevidst udviklende DDO-organisationer. Virksomheder i alle størrelser og fra forskellige brancher er i fuld gang med at prøve de nye ledelsesformer af.

Der er stadig brug for ledere, men ikke for de store leder-egoer. I stedet bliver der plads til at alle, både ledere og medarbejdere, kan hjælpe hinanden til at få skabt nogle

resultater, de kan være stolte af, blandt andet fordi de lægger deres personlige engagement og hjerteblod i arbejdet på en ny og endnu mere tilidsfuld, transparent og modig facon.

Velfortalte historier begejstrer. Den moderne leder skal være en god historiefortæller, men i modsætning til eventyret om Alladin, kan lederen på de velfungerende arbejdspladser nøjes med at fortælle om det, der rent faktisk foregår hver dag lige for øjnene af alle.

Inspirere og minde om, at alle der - i respekt for den overordnede mission - gør sig umage med at bidrage på lige netop deres personlige, unikke facon, trygt kan føle sig som en vigtig del af flokken.

Og når der af og til opstår problemer og modgang, skal medarbejderne ikke være nervøse for at blive opdaget af en leder, der kommer og kontrollerer dem.

Tværtimod kan de regne med lederen som den tjene-nde ånd.