

Undgå at dine styrker spænder ben for din ledelse

29.01.16

Hvis du som leder overgør dine styrker, fordi du er mest tryk ved dem, hæmmer det dit lederskab. Det kan du modvirke ved at udvikle en versatil og situationsbestemt ledelsesstil. Få inspiration til, hvordan du skruer ned for dine stærke og op for dine svage sider her

Af Niels-Henrik Sørensen, Erhvervspsykolog LEAD-ENTER NEXT LEVEL

Som de fleste andre ledere har du måske udviklet en forkærlighed for en særlig ledelsesadfærd eller ledelsesstil, som du forsøger at løse alle udfordringer og opgaver med. Konsekvensen kan være, at din ledelse bliver ubalanceret og ensidig, og det kan føre til stress, lav trivsel og ineffektivitet i din organisation. Derfor bør du udvikle dit lederskab, så du bliver bedre til at tilpasse din ledelsesstil til omstændighederne.

Hvad er en versatil ledelsesstil?

Begrebet versatil ledelse er udviklet af to kendte amerikanske ledelsesforskere, Robert Kaplan og Bob Kaiser på baggrund af 30 års forskning.

Ligesom i situationsbestemt ledelse handler versatil ledelse om at kunne aflæse samt tilpasse sin ledelse til enhver given situation. I versatil ledelse fokuserer man imidlertid mindre på medarbejderne og mere på lederen. De fleste ledere har ofte en ubevidst personlig præference for én bestemt ledelsesstil, som vedkommende bruger i enhver situation. Også når en anden ledelsesstil ville være mere effektiv. Ofte har de samtidig en fordom mod den modsatte ledelsesstil, som de derfor ikke bruger – også selvom det ville være mest hensigtsmæssigt.

At udvikle en versatil ledelsesstil kræver derfor, at du er klar til at lære dig selv bedre at kende og arbejde med at nuancere din ledelsesadfærd, så du kan møde omverdenens omskiftelighed med en bred vifte af ledelsesstile tilpasset den enkelte situation.

Dine styrker bliver din svaghed

De fleste styrker har en negativ modpol, og hvis du overgør en styrke eller en ledelsesstil, kan den ende med at blive negativ. Hvis du som leder for eksempel sværger til empowerment af dine medarbejdere, er det umiddelbart positivt: Du giver dem plads til selv at udfolde sig i stedet for at diktere dem løsninger. Men det kan også blive negativt, hvis medarbejderne faktisk gerne vil have dine input og sparring, men du ikke giver dem det, fordi du ikke vil diktere.

Problemet er, at du sandsynligvis har lagt en del af din lederidentitet i at være en åben leder, der for alt i verden ikke vil virke dikterende, fordi du fx oplever, at topledelsen opfører sig sådan. Dermed bliver du blind for den negative modpol – at du lader dine medarbejdere i stikken, og de derfor opfatter dig som ligeglad og måske endda som arrogant, fordi du ikke deler ud af din faglige viden og dine evner.

Bliv en versatil leder ved at skrue op og ned

Derfor er det vigtigt, at du styrker din svage side og modererer den overgjorte side. Første skridt til at blive en mere

versatil leder er, at få hjælp til at se dig selv udefra ved at få feedback fra under-, side-, og overordnede om, hvorvidt du overgør en ledelsesstil samt feedback på, hvordan du kan skrue op og ned for din adfærd.

Skru ned for overgjorte styrker

Justeringen af dine styrker starter med en erkendelse af, at du er nødt til at skrue ned for en bestemt adfærd kombineret med en følelse af forpligtelse til også at gøre det. To taktikker for dette arbejde er:

1. Du skal lære at mærke, når du per refleks igen er ved at handle uhensigtsmæssigt i situationen, så du kan nå at stoppe disse.
2. Du skal sikre, at du får regelmæssig feedback fra dine kollegaer og ledere, der kan signalere, når du falder tilbage i fælden med at overgøre en bestemt adfærd.

Når du overgør en styrke, hænger det ofte tæt sammen med dine tankemønstre. Dem kan du blandt andet arbejde med på følgende to måder:

1. Undersøg og bearbejd de forestillinger, der medvirker til at fastholde dig i at bruge en bestemt ledelsesstil, selv om den ikke virker i situationen. Eksempelvis frygten for at blive opfattet som dikterende.
2. Bliv bevidst om dine styrker, og tag dem til dig, hvilket ofte i sig selv medfører en justering af styrkerne, så du primært bruger dem i situationer, hvor de faktisk er styrker.

Skru op for den svage side

Du kan skrue op for din svage side ved at "tvinge" dig selv til at gøre noget, du ikke har følt gav mening, ikke har haft behov for eller ikke har turdet at gøre tidligere. For at kunne skrue op for dine svage sider skal du overkomme dine hæmninger.

Du kan arbejde med at skrue op for dine svagheder ved at:

1. Du lærer dine indre signaler at kende, så frygt og ubehag ikke afholder dig fra at handle værdifuldt, blot fordi det føles utrygt.
2. Du dykker ned i de bagvedliggende forestillinger, selvfortællinger og erfaringer, som du bruger til at vedligeholde bestemte hæmninger.
3. Du udforsker og får feedback på dine styrker, idet erkendelsen af dine styrker kan frisætte energi og mod til at arbejde med dine svagheder og tage nye skridt.

Disse udviklingsmetoder kan du arbejde med gennem bl.a. coaching eller sparring med en kollega, en mentor eller eventuelt en ekstern konsulent.

Sådan arbejder LEAD med at udvikle versatile ledere

Udgangspunktet for arbejdet er at få gennemført en LVI360-evaluering. Her får lederen feedback fra både underordnede, sideordnede og chefer. Den efterfølgende evaluering er baseret på den versatile ledelsesmodel.

Evalueringen giver mulighed for at vurdere lederen på en skala, der afspejler at lederadfærd udgøres af både svagheder, styrker og overgjorte og dermed ineffektive styrker. Herefter arbejdes med lederens forestillinger og adfærd gennem coaching og sparring.

Læs mere:

[SWOT: Kend dine styrker og svagheder som leder](#)

Situationsbestemt ledelse

Ledere der lykkes