

De fire ledervilkår

- E-hæfte og artikler om psykologiske vilkår i lederjobs



De fire ledervilkår

- 1. Du arbejder med mennesker**
- 2. Du har magt**
- 3. Du er eksponeret**
- 4. Du står alene**

Som leder arbejder du på nogle helt specielle psykologiske vilkår. De er en indbygget og uundgåelig del af alle lederjobs, og de følger dig igennem hele din lederkarriere – på godt og ondt.

Du kommer ikke udenom at forholde dig til dem.

Hæftet her indeholder en kort beskrivelse af de fire ledervilkår, efterfulgt af nogle overvejelser, du kan gøre dig om, hvordan du håndterer de fire vilkår.

Desuden rummer det fire artikler, der uddyber aspekter af vilkårene.

God læselyst!

Du arbejder med mennesker

- > **Som leder har du fokus på kerneopgaven. Men du har det igennem de mennesker, som du leder. Din præstation foregår gennem dem. Du skal på samme tid interessere dig for mennesker og holde fokus på opgaven.**

Dit dobbelte fokus indebærer:

- > Opgaven – det I er sat i verden for at udføre. Du skal have viden om opgaven og hvad der skal til for at løse den faglige udfordring, der er jeres.
- > Mennesker – du arbejder gennem andre mennesker og må kunne kommunikere, koordinere, retningssette og motivere i relationer med andre.
- > Dilemmaer mellem mennesker og opgaver. Nogle gange bliver du måske nødt til at presse eller udskifte medarbejdere for at få opgaven løst.

Følgeskab

Som leder har du formel magt over andre mennesker. Men for at du for alvor kan gøre dig gældende, skal du kunne sikre følgeskab og loyalitet. Din adfærd skal give andre tillid til dig og lyst til at lytte til dig og følge dig. Det gælder både overfor dine medarbejdere, dine lederkolleger og dine overordnede.

Menneskekundskab

Du skal som leder vide, hvad der motiverer og engagerer forskellige mennesker, hvad der frustrerer dem, og hvilke dilemmaer de kan befinde sig i. Du skal forstå deres præferencer, arbejdsstil og interesser. Hvordan indgår de bedst i relevante samarbejder? Hvad får dem til at være opmærksomme på samspil og samarbejde som interessant og hjælpsomt i opgaveløsningen?

Relationer

En vigtig del af dit arbejde er at forvalte andres samarbejde og relationer i par, grupper eller teams. Det kan opleves som om, det relationelle arbejde står i vejen for, at du kan løse dine opgaver og nå resultater. Det er vigtigt at huske, at din succes som leder opnås gennem andre mennesker.

Faglige kompetencer

Du har formentlig en højt specialiseret faglig indsigt i det område, din afdeling beskæftiger sig med. Den bruger du ikke til at detailstyre opgaver, men til at tænke innovativt, sætte retning, vurdere kvalitet og udvikle dine medarbejdere.

Kend dig selv

Som leder skal du bruge dit eget følelsessystem i din ledelse. Det kan være som informationsgiver og som guide for, hvordan du bedst håndterer en given situation, et givent menneske eller en gruppe af mennesker. Du skal kunne mærke dig selv og regulere dine følelser, så de ikke styrer dig. Og du skal kunne mærke andre på et følelsesmæssigt niveau – have empati, være menneskeklog.

> Du arbejder med mennesker



Som leder arbejder du gennem andre mennesker. Det er vigtigt at du har kendskab til menneskers reaktioner - både dine egne og andres.

> Vi ser ofte, ledere udfordres af:

- > At føle sig udrændt. Arbejdet med mennesker og relationer trætter. Det medfører risiko for at blive kynisk - simpelt hen for at kunne holde til det.
- > Svære arbejdssituationer med chefer, kolleger og medarbejdere, hvor lederen skal gennemføre en vanskelig samtale.
- > At finde den rette balance mellem på den ene side at skubbe på og udfordre og på den anden side at støtte og forstå. Mennesker er ikke maskiner. Det kræver tålmodighed og udholdenhed at være leder.

Du har magt

- > **Som leder træffer du beslutninger og stiller krav til andre mennesker. Du sætter retning for, hvad der skal gøres og hvordan. Du kan både igangsætte og stoppe andres handlinger. Du har magt.**

Du har forskellige former for magt:

- > **Defineringsmagt** – du definerer hvad andre skal lave og fokusere på. Hvem der har hvilke opgaver, roller og ansvar.
- > **Forståelsesmagt** – du beslutter, hvordan givne ting i virksomheden skal forstås og tolkes. Hvad er rigtigt og forkert, hvad er godt og skidt her i vores afdeling eller organisation.
- > **Vurderingsmagt** – du vurderer andre. Deres præstationer og deres adfærd. Nogle gange giver du ligefrem karakterer i et vurderingssystem, og du kan være døren en medarbejder skal igennem for at udvikle sig, blive forfremmet eller få nye opgaver.

Ansvar

Med magten følger ansvar. Dine beslutninger påvirker, forandrer eller løser noget – og de kan medføre, at nogle mister noget, bliver kede af det eller vrede. Du møder modstand, fordi nogle mener, at dine beslutninger er dårlige. Du skal argumentere for dine valg og de krav, du stiller. Du må tage det på dig, når det viser sig, at du traf et dårligt valg. Begrundelsen for dine valg er en essentiel del af magten.

Hierarki

Du indgår i en magtstruktur og et hierarki. Din ramme udstikkes og afgrænses fra andre niveauer i organisationen, og du udstikker og afgrænser andres rammer i organisationen. Det skal du navigere i. Er du god til det, kan du få mere indflydelse end positionen egentlig rummer. Er du ikke så god, så svækkes din gennemslagskraft.

Magtspil og konflikter

I hierarkiet indgår du i et magtspil. Mange omkring dig prøver at påvirke dig. Det gælder dine kolleger på eget niveau, ledere på hierarkisk lavere og højere niveauer i organisationen og andre interessenter. Nogle gange foregår magtspillet diskret gennem skjulte agendaer, taktiske handlinger og forsøg på at positionere sig, andre gange kommer det måske til åben konflikt. Vær ikke bange for at tage en magtkamp. Det giver respekt hos andre, og ofte er magtkampen unødvendig, når andre ved, at du ikke er bange for den.

Afmagt

Når du har magt, vil du uvægerligt også blive konfronteret med afmagt. Det kan være konkrete ting, du gerne ville ændre, men ikke kan. Det kan være værdier og holdninger, du ikke kan udleve på grund af beslutninger truffet på niveauer over dig. Du kan også opleve, at medarbejdere tilskriver dig en magt, du reelt ikke har.

Tag magten på dig

Det er vigtigt, at du tager magten på dig som leder. At du står ved den magt, du reelt har. Også selvom du måske ikke oplever, at den kommer meget i spil i din hverdag. Det betyder ikke nødvendigvis, at du skal kunne glædes ved magt. Men du skal tage den alvorligt.



I Danmark er vi ikke så vant til at bruge ordet magt. Men som leder er det vigtigt at stå ved den magt, du reelt har. Ellers kan det give forvirring blandt medarbejderne.

> Vi ser ofte, ledere udfordres af:

- > At tage magten på sig. De kan være for ubevidste om deres reelle magt, eller optræde for usynligt og med for lidt gennemslagskraft. Det kan forvirre medarbejderne.
- > Magtkampe. De bliver for eksempel udfordret i ledergrupper eller i andre sammenhænge. Det kan foregå helt åbent eller mere diskret.
- > Ikke at have tilstrækkeligt ledelsesrum. Det kan være ledelsen, der presser en ovenfra, eller medarbejdere, der vil have del i ledelsesrummet.



3.

Du er eksponeret

- > **Som leder står du forrest. Dine ord og handlinger har stor vægt. Det er et vilkår, at du må gøre dig synlig for andre. Du er eksponeret.**

Du er eksponeret overfor:

- > Medarbejderne – de forventer at du står forrest og tager ansvaret. De ser på dig for retning og vejledning.
- > Ledere over dig – du tegner din afdeling overfor dem, og de vurderer, hvor godt du lykkes med at løse afdelingens og organisationens opgaver.
- > Omverdenen – kunder, samarbejdspartnere og andre med interesse i organisationen vil se dig som den, der tegner dit område.

Succes

At være eksponeret giver mulighed for at "shine". Når det går godt, bliver du spejlet positivt og anerkendt. Din synlighed giver dig nye muligheder for at blive inddraget i sammenhænge og indflydelsesfora. Det kan være dejligt, når andre flokkes om dig og at afventer dine udspil, og du mærker, at du gør en forskel.

Kritik

Men der er også mulighed for det modsatte – at du kommer til at tage dig uheldigt ud. Du bliver kritiseret og truet på din position. Nogle går imod dig direkte, og måske endda offentligt. Andre reagerer mere indirekte ved at overhøre dig, ignorerer dine udspil eller være ironiske overfor dig. Dine medarbejdere er måske tavse, fjerne eller mangler energi.

Kommunikation

Du er den, som skal melde ud, stå frem og skabe klarhed. Du skal levere et sammenhængende budskab til individer, grupper og måske ligefrem offentligheden. Det er meget vigtigt, hvordan du kommunikerer, både i tale og på skrift.

Fremtoning

Eksponeringen forpligter – du kan ikke gemme dig i mængden. Din fremtræden er vigtig. Det gælder de holdninger og værdier, du udstråler og giver udtryk for. Men det gælder også din fysiske fremtoning – din påklædning, hår, tasker. Du skal kunne håndtere, at andre har en mening om din fremtoning, og i værste fald bruger det imod dig.

Svære situationer

Du skal kunne blive i rollen og stå op for dine udmeldinger, også i svære situationer. Du møder personer, der er uenige i eller følelsesmæssigt påvirket af situationen. I nogle situationer, skal du stå op for beslutninger og holdninger, som du ikke selv er enig i.

> Du er eksponeret



Som leder må du stå frem, gøre dig synlig for andre og vise retningen. Det indebærer muligheden for både ros og kritik.

> Vi ser ofte, ledere udfordres af:

- > At skulle lave præsentationer for medarbejdere, andre ledere eller pressen. Det giver ubehag hos mange, uanset om de er gode til det eller ej.
- > At skulle stå på mål for beslutninger, som man ikke selv har truffet og ikke er enig i.
- > At få kritik, blive klandret for noget, eller ligefrem komme på forsiden af avisen. Måske endda for noget, man ikke havde indflydelse på.

4.

Du står alene

- > **Som leder er de fleste af dine relationer asymmetriske - du står enten over eller under andre mennesker. Du er både en del af teamet og står på kanten af det. Du har kun få mennesker, du kan dele dine inderste tanker med. Du er grundlæggende alene.**

Du står alene overfor:

- > Medarbejderne – du har ledelsesret og ledelsespligt over medarbejderne. Det betyder, at du ikke er en del af flokken.
- > Lederkolleger – dine lederkolleger er ikke kolleger på helt samme måde. De arbejder med andre områder end dig, og I kæmper måske om den samme pulje af ressourcer eller om stillingen på næste niveau.

Beslutninger

Lederrollen indebærer, at du skal træffe mange beslutninger - ofte hurtigt, uden lang tid til at tænke og uden mulighed for at vende dem med nogen. Set i bakspejlet vil du måske fortryde nogle af de beslutninger, men du kan ikke altid gøre dem om og det skal du kunne bære.

Informationer

Du får ikke alle informationer om det, der rører sig i afdelingen. Ligeledes er du selv i besiddelse af fortrolige informationer, som du ikke kan dele med nogen. Du kan opleve, at begge dele på forskellig vis påvirker dine muligheder for at udøve hensigtsmæssig ledelse i forhold til organisationens mål og opgaver.

Socialt

Måske forstummer samtalen, når du kommer ind til kaffebordet. Du kan ikke slå dig løs til julefrokosten. Svære oplevelser i jobbet eller i forhold til andre ledere, kan du ikke dele med nogen. Du skal finde en måde at være tillidsvækkende og personlig overfor medarbejderne, uden at jeres relation bliver fortrolig og privat.

Ensomhed

Du nyder måske, at du i sidste ende står alene med tingene, men det er uundgåeligt, at du indimellem kommer i kontakt med en følelse af ensomhed. Du kan kompensere andre steder – i familien, vennekredsen eller faglige netværk. Men på jobbet sidder du i en ensom position, og det føles ikke altid så glamourøst, som det ser ud.

Robusthed

Det kræver robusthed og rodfæstethed at stå alene. Det bliver tydeligt, når der kommer modvind af en eller anden karakter. Når forandringer skal implementeres, som ikke alle synes om. Du har brug for styrke, og det er vigtigt, at du ved, hvor og hvordan du henter den.



Som leder befinder du dig på tyndt befolket jord. Du har kun få mennesker, du kan dele dine inderste tanker med. Det kræver robusthed.

Vi ser ofte, ledere udfordres af:

- > Ensomhed. Det kan føles ensomt at lægge bånd på sig selv i selskabelige sammenhænge, ikke kunne være venner med medarbejdere og at stå alene med fortrolige oplysninger.
- > Når tingene lykkes er det alles succes. Når det går galt, er det lederens ansvar - også selvom det ikke er lederen selv, der har lavet eventuelle fejl.
- > Balancen mellem arbejde og fritid. Mange ledere bruger meget tid på arbejdet, hvor de så oven i købet sidder i en ensom position. De nedprioriterer måske familien og private relationer. Det kan give anledning til fortrydelse og sorg senere i livet.



Overvejelser

- > **Nedenfor finder du en række spørgsmål om, hvordan du selv håndterer de fire ledervilkår. Du kan overveje dem alene, eller drøfte dem med andre ledere.**
- > **Som erhvervpsykologer hjælper vi dagligt ledere på alle niveauer med at udvikle deres ledelse. Ønskler du vores professionelle assistance til at komme et spadestik dybere, står vi til rådighed.**

Du har magt

- > Hvordan oplever du selv det at være magtfuld – føler du dig faktisk magtfuld?
- > Hvordan oplever andre dig – måske oplever de dig som mere eller mindre magtfuld, end du selv gør?
- > Under hvilke omstændigheder oplever du, at du lykkes bedst med at håndtere din magt?
- > Hvornår synes du, det bliver svært – og hvad gør du så?

Du står alene

- > Hvordan har du det med at stå alene – med information eller socialt?
- > Hvordan træffer du beslutninger – foretrækker du at inddrage andre, eller træffer du dem helst selv?
- > Hvem trækker du på, når du har brug for at vende overvejelser i fortrolighed?

Du er eksponeret

- > Hvordan har du det med at blive eksponeret – bliver du motiveret af det, er det lidt farligt og negativt, eller er du helt i ro med det?
- > Hvad betyder synligheden for dig og din ageren? Tænk du, at du skal være fejlfri og dadelfri – i nutid, fremtid og måske også i fortid?
- > Hvordan vil du bruge din eksponering, hvad vil du stå for? Hvilke holdninger og værdier skal kendetegne dig?
- > Hvordan udlever du dine holdninger på en måde, så andre mærker og opfatter dem?

Du arbejder med mennesker

- > Hvordan skaber du følgeskab blandt medarbejdere, ledere og i organisationen som helhed?
- > Hvilke redskaber og metoder bruger du aktivt, til at forstå og motivere dine medarbejdere?
- > Hvordan balancerer du mellem fokus på opgaven og fokus på mennesker i organisationen?
- > Hvordan håndterer du dine egne følelser, når du er professionel?

Som leder arbejder du med mennesker – grib det professionelt an

- **At arbejde med mennesker er et vilkår ved lederjobbet. Det vil gavne både dig selv og dine medarbejdere, hvis du griber også den del af jobbet professionelt an.**



Af Søren Braskov, erhvervpsykolog

"Hvis ikke det var for alt det bøvl med medarbejderne, så er det et fantastisk job!"

Sådan har jeg hørt mange ledere sige – oftest selvfølgelig med et glimt i øjet. Men udsagnet siger alligevel noget essentielt om det at være leder.

Indenfor psykologien er det velundersøgt, at der er risiko for at blive udbrændt, når man arbejder med mennesker. Det er svært og udfordrende at få mennesker til at arbejde sammen. Ikke desto mindre er det et vilkår ved jobbet som leder. Du er ansat til at lede mennesker.

Derfor er der ingen tvivl om, at du får et lettere og mere spændende lederliv, hvis du tager dit arbejde med mennesker alvorligt som en vigtig del af jobbet. Det vil komme både dig selv og dine medarbejdere til gode.

Det kan du gøre ved at sætte dig ind i, hvordan mennesker fungerer både individuelt og i spil med andre. Hvad der motiverer og engagerer, og hvilke udfordringer der er. Både for dit eget og for dine medarbejders vedkommende.

Mennesker er sociale og territoriale

En af de store udfordringer i arbejdet med mennesker udspringer af det evolutionære faktum, at mennesker er territoriale, men også sociale i vores adfærd. Territoriale på den måde, at vi kæmper for vores plads, vores indflydelse, for vores løn, for vores prestige. Sociale på den måde, at vi samtidig er dybt afhængig af at være en del af flokken, høre til og føle os trygge.

Disse to evolutionære grundvilkår udspiller sig kontinuerligt på enhver arbejdsplads – selvfølgelig i mange forskellige udgaver og mere eller mindre raffineret. Det betyder, at der altid vil være uenighed og uoverensstemmelser på en arbejdsplads. Nogle gange vil det ligefrem udvikle sig til konflikter.

Det er ikke et mål i sig selv at undgå uoverensstemmelser. De kan være med til at udvikle arbejdspladsen, både hvad angår jeres opgaver og jeres samarbejde. Men det er nyttigt som leder at have viden om, hvordan du kan håndtere konflikter, så de ikke eskalerer, men i stedet bliver en drivkraft.

> Du arbejder med mennesker

Ærlig, ligefrem og troværdig

En anden udfordring udspringer af medarbejdernes forventninger og ønsker til deres leder. Vi ved fra forskellige undersøgelser (1), at medarbejderne som det første efterspørger ærlighed og ligefremhed hos deres ledere. Det stiller store krav til lederens kommunikative og relationelle kompetencer. Ærlighed og ligefremhed uden empati og indlevelse i medarbejderens situation, kan nemt opleves som brutal og konfronterende kritik.

Den næstmest ønskede egenskab hos lederen er troværdighed. Troværdighed handler om, at medarbejderen kan tro på og have tillid til, hvad lederen siger og gør. Men der vil være situationer, hvor lederen skal tilbageholde information eller kendskab til forhold, for at beskytte enkelte medarbejdere eller for at undgå loyalitetskonflikt.

Som leder skal du altså være i stand til at balancere de eftertragtede egenskaber i forhold til din opgave med at holde fokus på jeres kerneopgave og tænke strategisk i forhold til jeres mål og den samlede afdeling. Det fordrer integritet og stærke kommunikative færdigheder, hvis det skal lykkes på en tilfredsstillende måde.

Mennesker motiveres forskelligt

Selvom mennesker er ens på en række områder, er de naturligvis også meget forskellige. Det gælder for eksempel, hvad der udfordrer og motiverer os. Ingen mennesker er ens, og ingen er helt som én selv, selvom vi indimellem kan få den opfattelse. Heraf udspringer endnu en udfordring.

Der er nok en tendens til at medarbejdere i højere grad udtrykker, hvad de frustreres over i arbejdet fremfor, hvad de er tilfredse med. Det betyder, at du ikke automatisk får at vide hvad de er glade for, hvis du ikke spørger til det. Derfor er du nødt til at undersøge, hvad der udfordrer og motiverer den enkelte medarbejder og hvad der ligger bag en eventuel utilfredshed. Handler det om grundvilkår i arbejdet, som medarbejderen ikke bryder sig om? Mangler medarbejderen anerkendelse?

Det kan du gøre gennem en god dialog. Dialog kræver både tid og oprigtig interesse, og her hjælper det rigtig meget, hvis interessen er båret af en oprigtig nysgerrighed for, hvorfor medarbejderne tænker, føler og handler, som han eller hun gør.

Empati udtrætter

Alle disse forskellige ting er på spil på en arbejdsplads, og empati er nøglen til dem alle. Empati er nøglen til forståelsen af, hvad der er på spil i et andet menneske. Den neuropsykologiske forskning (2) har bidraget med viden om, at de såkaldte spejlneuroner bliver aktiveret, når vi empatisk engagerer os i, hvordan et andet menneske oplever verden.

Det kan føles behageligt, når du lægger øre til medarbejdernes sjove og gode oplevelser med kollegaer eller kunder. Men spejlneuronerne kommer jo også i spil, når du skal høre på og forholde dig til medarbejdernes frustrationer og indbyrdes konflikter.

Ledere har ikke altid gjort sig klart - eller opdager de det først, når de er midt i det - hvor slidsomt og trættende det kan være at have empatimusklen eller spejlneuronerne så meget på arbejde.

Kend dig selv

Det er vigtigt at være i en god følelsesmæssig balance og kende og erkende sine egne ufuldkommenheder og blinde pletter. Det er vigtigt at vide, hvad der kan bringe dig ud af balance, og hvordan og hvor meget du kan trække på din egen empati uden at blive slidt.

Kender du ikke dig selv, risikerer du, at dine egne udfordringer kommer negativt i spil overfor dine medarbejdere. I værste fald opstår en nedadgående spiral, hvor du undlader at intervenere, og vanskelighederne forbliver uløste og vokser sig større.

I professionelle omsorgsmiljøer har medarbejderne regelmæssig supervision. Supervision er et af flere veldokumenterede værktøjer til at modvirke udbrændthed. Erhvervspsykologien trækker på den erfaring, når vi opfordrer ledere til at indgå i coaching eller anden form for ledersparring.

I coaching kan en erfaren erhvervspsykolog hjælpe dig med at være åben og nysgerrig overfor dine medarbejdere og samtidig passe på dig selv. Det er afgørende vigtigt for dig selv og din trivsel som leder, men det har uden tvivl også en positiv effekt på dine medarbejdere, hvis de oplever, at du trives med dit job og de ser, at du oplever dit lederjob som spændende og værdifuldt.

(1) Føks, fra en større undersøgelse som "Lederne" gennemført i 2013 se: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/ledere-og-ledelse/gode-ledere-og-gode-medarbejdere>

(2) Gallese, V., Fadiga, L., Fogassi, L. & Rizzolatti, G., (1996). Action recognition in the premotor cortex. Brain, 119, 593-609

> Hvad motiverer dine medarbejdere?

Som leder skal du være opmærksom på hvad der motiverer dine medarbejdere. Det kan være en god ide at gribe den undersøgelse systematisk an. Vi bruger ofte værktøjet LEA(3) . I LEA bliver du spurgt direkte, om du som leder kan svare positivt på blandt andet følgende spørgsmål:

- > Jeg sikrer mig, at mine medarbejdere er motiveret af den indflydelse, de har på deres arbejdsopgaver.
- > Jeg sikrer mig, at mine medarbejdere har mulighed for at arbejde med noget, de finder meningsfyldt.
- > Jeg sikrer mig, at mine medarbejdere har mulighed for at blive virkelig kompetente til noget, som interesserer dem.

Medarbejderne bliver stillet parallelle spørgsmål. For eksempel skal medarbejderen i forhold til lederens første spørgsmål svare på følgende:

- > Den indflydelse jeg har på mine arbejdsopgaver, motiverer mig

Her skulle der selvfølgelig gerne være sammenfald mellem, hvad du som leder giver af indflydelse på arbejdsopgaven, og hvad medarbejderen oplever. Hvis ikke, må vi antage, at du ikke har læst din medarbejder rigtig eller tilstrækkeligt med risiko for, at medarbejderen ikke oplever sig i tilstrækkelig grad motiveret.

Lav motivation er lig med lav performance og mistrivsel. Derfor er der god grund til at undersøge, hvorfor medarbejderen ikke oplever at have tilstrækkelig indflydelse arbejdsopgaverne, og hvad der skal til for at ændre det og motivere medarbejderen.

(3)Leadership Equity Assessment™ forkortet LEA-værktøj er baseret på ekstrem omfangsrig både kvalitativ og kvantitativ forskning der direkte kobler LEA resultater med forretningsresultater (produktivitet, effektivitet, kundetilfredshed og talent fastholdelse). I HumanAct er LEA et af de ledelsesværktøjer, som vi med god erfaring bruge.

2.

Stå ved din magt som leder og få større gennemslagskraft

- **Magt er et vilkår i ledelse. Erkend den og stå ved den - det øger din gennemslagskraft og din mulighed for at udrette noget.**



Af Pernille Frisch, erhvervpsykolog

Vær realistisk om den magt, du har. Se den i øjnene, erkend den, brug den aktivt i den gode sags tjeneste, som er din. Og vær parat til at stå ved den, og om nødvendigt at kæmpe for den, når andre vil udvande den eller gøre indhug i den. Det øger din gennemslagskraft og dine muligheder for at udrette mest muligt.

Det er vores påstand. Den kan virke provokerende på nogle. For at tale direkte om magt – og særligt om magt som noget attraktivt – er ikke lige almindeligt alle steder. I nogle kredse og kulturer opfattes magt som noget negativt, noget der korrumpere eller misbruges til at tryne andre. I andre, måske mere konkurrenceprægede brancher, taler man mere åbent om magt.

Uanset hvilken kultur man bevæger sig i, er magt et vilkår ved ledelse. Den følger med jobbet, og er som regel også noget, ledere gerne vil have. Magt øger mulighederne for at opnå resultater. Samtidig er der noget personligt tilfredsstillende ved magten, når man lykkes med at bruge sin viden og kompetencer til at skabe mening og værdi, og man kan blive anerkendt som kompetent eller som ophavsperson til gode resultater eller landvindinger.

Men når noget er attraktivt vil der ofte være kamp om det. Ledere må være forberedt på, at andre gerne vil have andel i deres magt. Magtspil, magtkampe og politiske spil en del af lederlivet og noget, som lederen må blive dygtig til at navigere i.

Erkend din magt

Først og fremmest er det vigtigt at være bevidst om, hvilke magtbeføjelser du har, helt formelt. Hvilket ansvar, råderum og mandat har du, og hvilke roller er dine.

Et andet aspekt er, hvordan du tager magten på sig – fylder skjorten ud så at sige. Det er vigtigt at du lever op til ansvaret på de områder, der falder under din formelle magt. Og måske kan du udvide dit spillerum ved at engagere dig, tilbyde hjælp og være godt forberedt på områder, der ligger udenfor din formelle magt.

I den sammenhæng er det selvfølgelig også vigtigt at overveje, hvad du vil bruge sin magt til. Hvad vil du gerne opnå på dit område, hvilke sager, holdninger, tiltag vil du gerne fremme? Hvordan skaber du en solid position, hvor du har indflydelse på det vigtige?

Forklædte magtkampe

Som leder skal du være forberedt på, at din magt vil blive udfordret. Også når udfordringen ikke udtales direkte, men alligevel er tilstede. Sommetider som en kæmpe elefant i rummet, som alle kan se, men ingen taler om. Andre gange mere subtilt.

Magtkampe kan antage mange forskellige forklædninger. Det kan være lederkollegaen der ofte argumenterer imod dine synspunkter. Det kan være chefen, der udhuler dit ledelsesrum, ved ikke at inddrage dig, gå uden om dig eller træffe kontrabeslutninger på dit område. Det kan være medarbejdere der agerer uformelle ledere og udfordrer din autoritet på en måde, hvor deres bidrag ikke opleves som konstruktive input.

Bag en given handling eller kommunikation vil der ofte gemme sig flere motiver. Nogle motiver handler om selve sagen og ens mening om den. Men der kan også være andre agendaer i spil. Politiske eller personlige dagsordener, forsøg på at beskytte nogle personer eller fremme en given sag, forskellige værdier eller utilfredshed med lederen er blot eksempler på, hvad der kan gemme sig.

Hav modet til at tage konflikten

Med et fortærsket billede, så er det altid det svageste bytte-dyr, de stærkere dyr går efter. Så hvis du signalerer angst og usikkerhed, er bange for at tage en konflikt, glider udenom eller bøjer dig for ofte, vil du i højere grad udsætte dig selv for at blive udfordret på din magt. Det er derfor vigtigt, at du ikke er bange for at gå ind i en konflikt.

Jeg er ikke fortaler for, at du altid skal spille med musklerne. Slet ikke. Det er vigtigt at lytte til og overveje andres ideer og input. At turde dele magten med andre og gøre brug af deres kompetencer, erfaringer og indsigter.

Men du skal have modet til engang i mellem at markere dit territorium og din holdning - at bide fra dig. Det skaber respekt omkring dig. Og det gør, at du sjældnere vil komme i en situation, hvor det er nødvendigt at rette dig op i stolen. Villighed til at gå ind i konflikter eller konfrontere magtkampe er en af de vigtigste grunde til, at du ikke behøver at gøre det så tit.

Din personlighed spiller ind

Din personlighed spiller ind på, hvor let du har det med at håndtere magtkampe. At være tillidsfuld anses ofte for at være et positivt træk for en leder, men hvis man er for tillidsfuld, overser man lettere de agendaer, der kunne ligge bag givne udtalelser. Meget tillidsfulde mennesker kan være mindre tilbøjelige til at opdage magtkampe.

Et andet personlighedstræk, der har betydning, er oprigtighed. Det handler om, hvor ligefremt man udtaler sig over for, hvor taktisk man vægter sine ord. Som leder har du nogle mål, du ønsker at nå. Evnen til at tænke taktisk og overveje, hvordan du bedst fremmer din sag, øger gennemslagskraften og muligheden for at nå dine mål og de resultater, du går efter.

Gennemslagskraft på din egen måde

Vi er tilbøjelige til at tænke, at den bedste måde at få gennemslagskraft på er, at sige sin mening klart og tydeligt, slå fast hvad man forventer af andre, og eventuelt forstærke budskabet ved at præsentere den belønning eller straf, der følger.

Det er også en brugbar metode i nogle sammenhænge, fordi man på denne måde fremstår klar og tydelig. Men det er kun en af flere af flere måder at øve indflydelse på. En anden tilgang er at bruge effektive og saglige argumenter, for at vinde den anden for sin sag. En tredje vej er at bruge en samarbejdende og inddragende tilgang og aktiv lytning og en fjerde vej er gennemslagskraft gennem fælles visioner og et attraktivt fremtidsscenario.

Nogle tilgange falder dig sandsynligvis mere naturlige end andre, og du kan reflektere over, hvilke det er. Men det er også en god ide at have et bredt repertoire, så du kan vælge den påvirkningsmetode, der passer bedst til situationen.

Gennem coaching, rådgivning og lederudvikling kan vi i HumanAct styrke din gennemslagskraft og din evne til at lede svære processer og beslutninger.

3.

Eksponeret og i modvind – bevar den professionelle kommunikation

- Som leder bliver du exponeret og udfordret. Hvis du formår at bevare den professionelle kommunikation, kan du fastholde og måske ligefrem styrke din position.



Af Asger Neumann, erhvervpsykolog

En leder fortalte mig, at hun fandt det anstrengende at holde afdelingsmøder. Hun oplevede, at der blev stillet spørgsmålstegn ved motiverne bag hendes beslutninger. Det irriterede hende, og hun blev nødt til konstant at være bevidst om sit kropssprog for ikke at komme til at udtrykke frustration.

Den oplevelse rører ved et af de grundlæggende vilkår, der følger med lederrollen - at du er exponeret. Du er synlig, og du bliver set, hørt, vurderet og vejlet. Det er uomgængeligt.

Når tingene går godt, og både du og virksomheden er i over-skud, er det ikke så svært. Du kan vise dig med overblik, ro og indlevelse. Du oplever følgeskab og anerkendelse. Du udfylder din position og har en stemme, der bliver hørt.

Andre gange er det mere udfordrende. Du kan have begået en fejl, som du bliver kritiseret for, af medarbejdere, eller måske endda offentligt. Eller virksomheden er i modvind, og det er op til dig at være ansigtet udadtil og forsvare den. Måske skal du endda forsvare fejl, som du ikke er ansvarlig for.

I de situationer kan det være vanskeligt at bevare den professionelle kommunikation. Men det er nødvendigt. Din kommunikation skal signalere, at du udfylder lederrollen. At du stadig er den, der skaber klarhed og sætter retning.

Det er udfordrende fordi...

Det er udfordrende. Fordi der er en reel risiko forbundet med at stå frem. Du gør dig synlig for omgivelserne, og måske synes de ikke om det, de ser. Du risikerer at blive modsagt, kritiseret, afvist, forkastet og måske ligefrem at miste dit job eller din position.

Der kan også være psykologiske grunde til, at det er svært. En af dem er det såkaldte "imposter-syndrom" som blandt andet er beskrevet af P.R. Clance og S.A. Imes i 1978 (1). Impostersyndromet indebærer, at man betvivler egne evner på trods af at man har succes, og frygter at blive afsløret som inkompetent.

En anden psykologisk faktor er ens personlighed. Introverte personer vil alt andet lige skulle overvinde sig selv mere for at stå frem end ekstroverte personer. Ligeledes vil mennesker med tendens til at tænke meget over tingene, være mere tilbøjelige til at overveje eventuelle negative konsekvenser end mennesker, der i højere grad bare kaster sig ud i ting.

- men det er en del af jobbet

Men uanset hvor svært eller let det falder dig, er der ingen vej udenom. Som leder er det en del af jobbet at stå frem. Det er den rolle, du har sagt ja til. Du skal kunne være professionel og kunne kommunikere klart og tydeligt, også – eller måske

> Du er eksponeret

ligefrem især - når du bliver kritiseret. Din kommunikation skal hele tiden fokusere på og varetage organisationens interesser.

Derfor er det vigtigt, at du ikke bliver grebet af dine personlige følelser. Hvis du føler dig personligt angrebet, kritiseret eller nedgjort, er der risiko for, at du reagerer ud fra affekt og kommer til at kommunikere truende, nedgørende eller på andre måder uhensigtsmæssigt – selvfølgelig uden at ville det.

Det er dog ikke ensbetydende med, at du ikke må have følelserne. Tværtimod. Hvis du er i stand til at mærke og registrere dine følelser, har du nemlig bedre mulighed for at styre udenom dem. Du kan vælge at sætte dem til side og reagere på dem på et andet tidspunkt. Hvis du ikke opdager, at du har dem, eller helt forsøger at skubbe dem væk, er der større risiko for, at de stikker hovedet frem, uden at du opdager det.

Kend dig selv

Jø bedre du kender dig selv og dine typiske reaktioner, jo lettere vil det være for dig at holde et professionelt fokus og styre udenom uhensigtsmæssig kommunikation. Her er det en hjælp at have en god samtalepartner. Det kan være en mentor, en chef du har tillid til, en god ven eller en professionel samtalepartner.

Sammen kan I undersøge, hvilke situationer der typisk trigger dine følelser. Er det for eksempel en bestemt type møder, en bestemt form for kritik eller bestemte emner? Eller er der bestemte mennesker eller typer af mennesker, der er svære for dig?

Det er også en god ide at undersøge, i hvilke situationer du rent faktisk magter at anerkende kritik og samtidig fastholde din kommunikation og din kurs. I de situationer benytter du nogle personlige ressourcer, som du kan drage nytte af i de mere vanskelige situationer.

Kend situationerne

En anden måde at styrke sin professionalisme kan være at analysere situationerne ved hjælp af Maurers modstands-niveauer (2). Ved "modstandsniveau" forstår Maurer de reaktioner, du møder hos omgivelserne, når du kommunikerer et budskab.

Maurer opererer med tre modstandsniveauer:

Niveau 1: Modtageren forstår ikke det du siger. Det handler om at du formidler på et niveau, der ikke passer til modtageren. Måske taler du for abstrakt, for detaljeret eller for svært på andre måder.

Niveau 2: Budskabet rummer en trussel for modtageren. Du fortæller for eksempel begejstret, at I er ved at anlægge en ny produktion i Nyborg. Men medarbejderne frygter måske, at deres arbejdspladser bliver flyttet eller nedlagt.

Niveau 3: Det sidste niveau handler om, at modtagerne ikke har tillid til dig. De oplever måske, at de bliver manipuleret med, eller at du ikke hører dem. En mulighed er selvfølgelig også, at de slet og ret ikke bryder sig om dig.

Når følelserne tager over, er det let at komme til at reagere ud fra niveau tre. Men det er altid en overvejelse værd, om den modstand, man møder, måske har at gøre med niveau 1 eller 2, som alt andet lige er lettere at gøre noget ved.

Sig fra på en professionel måde

At være bevidst om, hvilke reaktioner en situation trigger hos en selv og at reagere ud fra rollen som leder er dog ikke det samme som, at man slet ikke skal reagere på kritik eller udfordringer fra omgivelserne. Det er vigtigt, at man får sagt fra, hvis man vil bevare sin integritet - både som person og som leder.

Og hvis du kan gøre det på en professionel måde, kan det være med til at styrke din position. Det kan styrke folks tillid til dig som leder, hvis de ved, at de – eller andre - kan forholde sig kritisk til dig, og at du håndterer det professionelt.

Nogle gange betyder det, at du skal afvise kritikken. Andre gange må du måske tage den til efterretning. Og indimellem kan det ligefrem være nødvendigt at erkende, at du har taget fejl og har lært af det.

Nogle gange er kritik bare kritik

Nogle gange sker det, at en leder simpelthen bare kommer i modvind som person. Det kan være, at medarbejderne har mistet tilliden, at stemningen har vendt sig mod dig, eller at en person decideret går efter dig for at få dig afsat.

Særligt i den situation, er det vigtigt, at du har en eller flere personer omkring dig, som kan støtte dig. Personer, som du har tillid til, og hvis mening betyder noget for dig. Personer, som du kan bruge som kompas, og som kan støtte dig i at beslutte dig for hvilken kurs du vælger, og til at fastholde den.

Som tidligere nævnt kan sådanne personer findes mange steder. Det kan være din chef, en lederkollega, personer i et fagligt netværk eller en mentor. I HumanAct har vi mange års erfaring med at være professionelle samtalepartnere for ledere. Og vi står naturligvis til rådighed, også for dig.

[i] Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247

[ii] Maurer, Rick (2010) *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Press

4.

Som leder er du alene – og ikke nødvendigvis ensom

- **At stå alene er et vilkår i lederjobbet. Ensomheden er en følelse, der griber én. Og det kan du forebygge.**



Af Palle Grzona, erhvervspsykolog

Indflydelse, udfoldelse af potentiale og veje frem i karrieren. Nye mål og veje til at realisere dem. Spændende samarbejdsrelationer med lederkolleger. Det er som regel fortællingen om lederjobs. Og det er alt sammen rigtigt.

Der er også en anden side af sagen. Jobbet medfører uvægerligt situationer, hvor du står alene. Med en holdning, eller med ansvaret for at gennemføre en beslutning, som har markant betydning for andre.

Derfor indebærer lederjobbet en risiko for, at du kommer til at føle dig ensom.

Men ikke nødvendigvis. For mens det at stå alene er et vilkår ved jobbet, så er ensomhed en følelse, der kan gribe os. Og det kan du til en vis grad forebygge ved at forholde dig til lederjobbet som en rolle.

Mennesket er et socialt væsen

Mennesket er grundlæggende et socialt væsen. Det giver os en psykologisk sikkerhed, når vi føler os som en del af et fællesskab. Når der er på plads, kan vi godt føle os trygge, selvom vi reelt set er alene. Blot vi ved, at der er nogle at være sammen med, når vi har brug for det.

Ensomhed opstår, når vi ufrivilligt oplever at stå udenfor. Det kan ske, når vi reelt set er alene og samtidig ikke oplever, at der er nogen vi kan trække på.

Det kan også opstå, når vi er sammen med andre, men ikke oplever samhørighed. Det kan for eksempel være, at de andre deler noget, man ikke selv kan være med i. Eller det kan være fordi man selv holder noget tilbage, som man har det svært med eller ikke synes, at man kan dele med andre.

Som leder står du reelt alene

Som leder får du tildelt et ansvar for at gå forrest og sætte retning. Du kan inddrage andre og du kan uddelegere, men i sidste ende hviler ansvaret på dig. Det er dét, du er ansat til.

Du skal træffe mange beslutninger. Nogle gange hurtigt, andre gange med mere betænkningstid. Og ofte vil det være beslutninger, der har konsekvenser for andre menneskers arbejdsliv.

Du vil også opleve at stå alene i forhold til information. Det kan være vigtig information fra ledelsen eller fra medarbejdere, som afgør dine beslutninger, men som er fortrolig, og du derfor ikke kan dele med andre. Omvendt kan du også opleve, at der er information, du ikke får.

Lederjobbet indebærer altså en lang række situationer, hvor du reelt står alene. Det indebærer en risiko for, at du også kommer til at føle dig ensom.

Lederjobbet er en rolle

Netop dér kan det være en stor hjælp at huske, at lederjobbet er en rolle. Og at de situationer, hvor du står alene, hører til jobbet, og ikke har noget med dig at gøre som person.

Det er din opgave at løse kerneopgaven ved hjælp af de mennesker, du er leder for. Du har nogle definerede opgaver, mål og mandater. Det følger med rollen som leder, og hvis ikke du sad i jobbet, ville en anden få de samme opgaver og vilkår.

Du står altså ikke alene, fordi andre ikke ønsker dit selskab som person. Du står alene, fordi du har valgt et job, hvor det er et vilkår. Husker du det, reducerer du risikoen for at du bliver personligt ramt af ensomheden.

Sæt professionelle rammer

Du kan hjælpe dig selv ved at sætte nogle tydelige rammer, der markerer at din tilstedeværelse på jobbet er som leder. Det kan gøre det lettere for dig at huske, at der er tale om en rolle.

I faglige sammenhænge er det en god ide at være meget bevidst om, hvordan din tilstedeværelse påvirker en situation. Du skal være til stede der, hvor det er påkrævet og gavnligt for opgaven. Hvis en opgave eller situation løses bedre uden dig, er det bedre, at du trækker dig.

I sociale sammenhænge kan du med fordel være meget bevidst om, hvilke personlige ting, du deler på jobbet. Nogle sociale aktiviteter skal du måske slet ikke deltage i, og du er nødt til at være den, der går først hjem fra julefrokosten – så medarbejderne kan slå sig løs uden lederens blik på sig.

Når du på forhånd har overvejet og sat rammerne, gør det dem lettere at holde, og det bliver lettere at huske, at der er tale om en rolle.

Den faglige ensomhed

Selvom du formår at opsætte professionelle rammer for dig selv, vil du alligevel blive udfordret i nogle situationer. For eksempel når du står overfor en svær beslutning.

Hvis situationen overmander dig, og du begynder at tvivle på dine egne evner, sætter ensomheden ind. Den bliver ofte forstærket af erindringer om andre svære situationer. Du mister energi og mod til at gå ind i opgaven, og du taber kontakten til dine kompetencer og erfaringer.

Her kan det være en god ide at skabe afstand til opgaven. Tag en pause og flyt dig rent fysisk eller kast dig over en anden opgave, der er mindre udfordrende, så du kan opleve en succes og på den måde opbygge din energi igen.

Du kan også skabe afstand til opgaven rent mentalt. Forestil dig for eksempel, at du – i stedet for leder – er kunde, medarbejder eller leverandør. Hvordan ser opgaven ud fra deres synspunkt, og hvilke løsningsmuligheder giver det?

Når du skaber afstand til opgaven, kan du i højere grad se den som en mental udfordring frem for en følelsesmæssig, og så har du flere handlemuligheder. Du kan tænke mere rationelt, du kan analysere, og du kan vælge at bruge dine empathiske evner til at sætte dig i andres position overfor opgaven.

Den sociale ensomhed

Også i mere sociale situationer, kan du opleve ensomheden snige sig ind. Det kan for eksempel være, du mærker snakken forstumme, når du træder ind i lokalet. Eller det kan forekomme trist at tage tidligt hjem fra julefrokosten.

I den slags situationer kan du hjælpe dig selv ved at styre snakken hen på emner, som er interessante uden at blive personlige eller arbejdsmæssigt spændingsfyldte. På den måde sætter du nogle rammer for samtalen, så du kan deltage i den. Det kan også være med til at skabe tryghed blandt dine medarbejdere.

Alene – ikke ensom

Oplevelsen af at stå alene er altså en uundgåelig del af jobbet som leder. Det er ensomheden ikke. Ved at huske - og agere efter – at det at stå alene er dit vilkår som leder, kan du reducere risikoen for, at du kommer til at føle dig ensom.

Du kan også hjælpe dig selv ved at engagere dig i netværk af ligestillede, hvor der er fællesskab om det at forstå rollen og de vilkår, der følger med den. Og hvor det er en del af fællesskabet, at man taler sammen om det og støtter hinanden.

Det kan også være en fordel at have hjælp fra en neutral, professionel sparringspartner til at blive bevidst om sin rolle og dens vilkår, og til at udvikle strategier til at håndtere den. I HumanAct har vi mange års erfaring med ledersparring, og står gerne til rådighed.

Om HumanAct

I HumanAct er vi erhvervspsykologer.

Vi brænder for at hjælpe organisationer og mennesker med udvikling, forandring og konfliktløsning.

Vi har modet til at sige og gøre det nødvendige, så I kan finde veje og styrke jeres relationer.

Ved at kombinere jeres ønsker og mål med vores viden om menneskers psyke og gruppers dynamik, kan vi sammen sætte en kurs, som skaber trivsel og værdi for jeres virksomhed.

Vores værdier kommer til udtryk i vores måde at arbejde på:

- > **Mod**
Vi tør sige og gøre det nødvendige, så I kan udvikle jer.
- > **Handling**
Vi skaber konkret udvikling, der bliver ført ud i livet.
- > **Engagement**
Vi engagerer både os selv og jer i processerne.



Søren Braskov

> Tlf. 6013 5668
> sb@humanact.dk



Pernille Frisch

> Tlf. 4038 5482
> pf@humanact.dk



Palle Grzona

> Tlf. 5123 8986
> pg@humanact.dk



Asger Neumann

> Tlf. 2298 0607
> an@humanact.dk



Charlotte Juul

> Kommunikation
> cjs@humanact.dk

Find os her

- > Nørreport 26, 2. sal
- > 8000 Aarhus C
- > Havnegade 39
- > 1058 København K
- > www.humanact.dk
- > Facebook: HumanAct
- > LinkedIn: HumanAct