

# De fire ledervilkår

➤ Psykologiske vilkår i lederjobs



# 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 grupperes 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



**Asger Neumann**

> Tlf. 2298 0607  
> an@humanact.dk

## Find os her

> Vestergade 3A, 1. tv  
> 8000 Aarhus C

> Nybrogade 12  
> 1203 København K

> www.humanact.dk  
> Facebook: HumanAct  
> LinkedIn: HumanAct

# 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.

Til sidst præsenterer vi nogle overvejelser, du kan gøre dig om, hvordan du håndterer de fire vilkår.

God læselyst!



1.

# 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, retningsrette 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.

# 2.

## 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 kedede 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.

## > Du har magt



*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*

Eksposeringen 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 udføre 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.

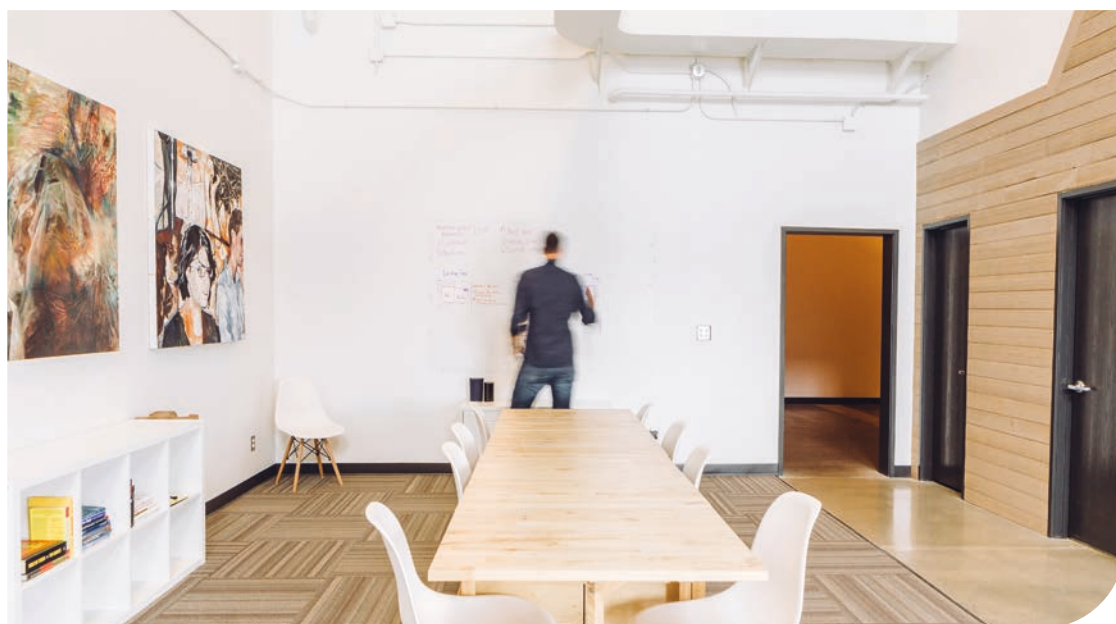
### ***Ensomhed***

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.

## > Du står alene



*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. Ønsker 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? Tænker 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?