



## **God ledelse handler om dig**

Kasper Hjulmand er blevet et ledelsesikon for rigtig mange danske ledere, og det er godt, fordi han leder også med hjertet. I flere interviews har han understreget, at han ser ledelse som en personlig dannelsesrejse, hvor man må finde ud af hvem man selv er, og hvad ens grænser er. Hvad er dine værdier? Hvor går dine personlige grænser? Hvad er vigtigt for dig? Hvad er dine mål?

I 2000 skrev Daniel Golemann, Ricard Boyatzis og Annie McKee bogen om følelsesmæssig intelligens i ledelse, og de understregede, at en forudsætning for at kunne forstå andre er at man kan forstå sig selv. Hvis du ikke er i kontakt med dine egne følelser og behov, kan du heller ikke aflæse en social gruppes behov. Kan du aflæse dine egne behov, skal/kan du omsætte det til at kunne lede dig selv. Kan du lede dig selv, og kan du aflæse andres behov, har du chancen for at blive en god leder. Hvem er jeg og hvad vil jeg gerne opnå? -og ikke mindst, på hvilke betingelser vil jeg opnå mine mål.

En vigtig ting at huske på ens ledelsesrejse er at bevare muligheden for at sige fra når ens grænser bliver udfordret. Mange sætter sig i en sådan økonomisk situation at man reelt set ikke tør sige sit job op, - så er man fanget - og kan ikke undslå sig de dårlige betingelser.

En klog leder sagde engang til mig at det ikke handler om at få en god løn. Nej, - det handler om at samle på små udgifter, så bestemmer man nemlig selv hvor man vil arbejde. Jeg husker en tegneserie der hedder Jern Henrik, eller Dennis, som beskriver Dennis på vej ned af en meget stejl bakke på hans trehjulede cykel. Hans ven spørger ham; *"Hvor er du på vej hen Dennis? Dennis svarer; " Det ved jeg ikke helt, men jeg har fanme meget fart på"* Har du styr på din dannelsesrejse?

## Arbejdsbetinget stress.



Vores konsulenter har arbejdet med mange ledere og medarbejdere, der var ramt af "arbejdsbetinget stress". På en international konference fortalte professor Ricard Boyatzis, at hjernen behandler frygt på samme måde som stress. Hvis en medarbejder er bange for sin leder kan det også være en årsag til stress. Hvad er trenden i de cases, vi ser i vores arbejde omkring stress? Vi har set noget, som vi mener, man kan lære af, således at sådanne meget belastende tilstande undgås eller minimeres. Lad os slå fast, der er ikke noget, der entydigt peger på, at mængden af arbejde og arbejdsbetinget stress hænger sammen.

Lad os også slå fast, at stress ikke er noget alle får af de samme påvirkninger, idet mennesker jo som bekendt er forskellige og dermed også reagerer forskelligt på påvirkninger fra omgivelserne. Det, der er vores erfaring, er at den person, du er og arbejdets værdier og normer skal matche hinanden, for at du ikke får stress. Arbejdet skal give mening, og det må ikke stride mod egne forventninger til jobbet.



Lad os se på et eksempel; En afdelingsleder, der leder sine medarbejdere gennem mål og værdier, har selv en chef, som leder gennem regler og procedurer. Denne tilgang til ledelse giver et mismatch, som får mellemlideren til at føle sig konstant overvåget og kontrolleret.

Denne kontrol virker ikke ansporende og i stedet for at udvikle en fremadrettet strategi, udvikler medarbejderen en "undgå strategi", idet det bliver vigtigt at undgå kritik frem for at udvikle arbejdet, produktionen, medarbejderne og sig selv. Mellemlideren oplever et dilemma og føler sig i en uønsket og fastlåst situation.

Hvis afdelingslederen lever op til sin chefs forventninger, skal der ledes gennem kontrol og regler, hvilket ikke passer til lederens egne antagelser om god ledelse. Hvis lederen anvender sine egne værdier og leder efter visioner og værdier, får lederen chefen på nakken, idet der hele tiden bliver evalueret på formelle mål. Ofte mål som lederen ikke har en reel indflydelse på.

Lederen er glad for sit arbejde og ønsker at gøre karriere, har familie og børn i den skolepligtige alder. I dagligdagen skelnes der ikke mellem arbejdstid og fritid, hvorfor lederen altid er tilgængelig på mobil og mail. Da det er en moderne familie, er der også en stor arbejdsbyrde omkring familien. Da begge voksne er aktive karriere mennesker, opstår der ofte valg, hvor der skal vælges mellem familien eller jobbet. Hvad sker der hvis man ikke får styr på disse forhold?

Når man igennem længere tid tvinges til at gå på kompromis med egne værdier og ikke får anerkendelse for sin arbejdsindsats, mister man langsomt troen på sig selv. Intet er godt nok. Det går ud over humøret og dermed familien. Da begge parter i parforholdet føler at jobbet er vigtigt, bliver det til et spørgsmål om hvem der først smider håndklædet ind i ringen. Kan du kende denne situation?

Vi har snesevis af eksempler på, hvordan sådanne dilemmaer mellem job og privatliv, der ikke bliver løst, giver stress - ofte med længerevarende sygdomsforløb som resultat.

I Wise Mind har vores psykologer gennem samtaler været med til at afdække disse dilemmaer og finde løsninger, som alle parter kan stå inde for. Nogle af de spørgsmål, der må stilles på arbejdspladsen er "Jeg har besvær med at få mit privatliv til at fungere ordentligt på den måde, som tingenes tilstand er nu - hvad kan jeg gøre, hvad er mine frihedsgrader? I privaten må man ligeledes undersøge, hvad er mine betingelser for, at jeg bliver opfattet som en god ægteemand, god far osv. Når omgivelsernes forventninger således er afklaret, skal de så vægtes op mod mine egne værdier i relation til arbejde, karriere, ægteskab osv. Når man havner i sådanne problemstillinger, har man typisk ikke ressourcer



til at løse det selv. Et kursus i Mindfulness eller Work Life Balance ikke en hjælp når man ER kommet derud, hvor man er stressramt. Det forebyggende arbejde er vigtigt, men en involvering af arbejdspladsen er af afgørende betydning for at finde en langtidsholdbar løsning.

Tager din organisation et medansvar for at hjælpe jeres medarbejdere i tide?





## Skal vi tilbage til de gode gamle dage, - eller skal vi?

Så fik vi de sidste Corona restriktioner afskaffet, og vi kan nu alle gå tilbage til de gode gamle dage på kontoret? Tilbage til de hyggelige samtaler over en kop kaffe, tilbage til kantinen, tilbage til transporten til og fra arbejde. Hov, - lærte vi ikke noget vi kan bruge under den her Corona pandemi?

De mange lange flyveture for at sidde i møder i få timer kan vi da godt undvære, kan vi ikke? Konferencer hvor vi bruger mere tid på at rejse end på at lære noget nyt. Vi skal nok ikke undervurdere vigtigheden af at sidde i en afslappet situation på en konference eller et møde, hvor man under sociale forhold drikke en øl, - eller to. Er det ikke under disse eftermøder at vi knytter de vigtigste kontakter? Så Teams eller Zoom kan ikke afløse alle møder, - men hvilke skal vi holde fast i og hvilke skal vi i fremtiden nedprioritere. Skal vi f.eks. stadig rejse jorden rundt på en forsknings konference for at fremlægge en artikel i 10-20 min?

Vi må, sammen med vores medarbejdere, prøve at gennemgå hvordan vi gerne vil have vores nye hverdag til at se ud. Der er mange individuelle behov som skal dækkes. Sikkert er det at mange af de ledere der før var skeptiske for 'hjemmearbejde' er blevet positivt



overrasket. Der er mange organisationer der har oplevet væsentlig forbedret effektivitet og indtjening under denne Corona krise. Har I planlagt at tage denne dialog med Jeres medarbejdere?

**Publicer**