

«Jeg trodde jeg var et godt menneske – helt til jeg ble leder»

De fleste har nok sett kolleger endre seg fra det øyeblikket de blir ledere. Det enkleste er å tro at det er makt og status det handler om, men det kan faktisk være motsatt. At det rett og slett er nye rammebetingelser, forventninger og krav som gjør dem slik. Grethe Holtan gir et innblikk i hva som egentlig skjer.

TEKST: INGER LISE KONTOCHRISTOS [FOTO: INGER CECILIE RAMSTAD WEEDON OG ISTOCK.COM]

Den rosa elefanten

– Dersom du selv er leder, kjenner du deg kanskje igjen. Det ironiske er at det nettopp var dine individuelle egenskaper som at du er inkluderende, sosial og hardt arbeidende som gjorde at du ble valgt til å bli leder. Likevel er det dette som krøller seg når du faktisk blir det.

– Lederrollen kommer med nye forventninger og krav til hvordan du som leder skal oppføre deg i gitte situasjoner. Du må opptre på en ny og kanskje annerledes måte, også i situasjoner hvor du selv ønsker å opptre slik du alltid har gjort. Det kan være ting du ønsker å si, eller hvordan du vil møte medarbeiderne dine. Du er jo fremdeles det samme mennesket som før. Endringen i atferden din kan oppleves som både ukjent og uekte av medarbeiderne dine. Resultatet kan bli at det oppstår avstand mellom deg som leder og folka du skal lede. Den berømmelige rosa elefanten har innfunnet seg i rommet.

Ulike typer makt

Holtan forklarer at vi ikke kommer unna at en leder har mer makt enn



«Lederrollen kommer med nye forventninger og krav til hvordan du som leder skal oppføre deg i gitte situasjoner.»

GRETHE HOLTAN

kollegene sine, og at det er viktig å være klar over de ulike typene makt man har.

– Dette påvirker medarbeidernes syn på lederen sin fordi de legger ekstra godt merke til hvordan lederen bruker makten sin. Eller den makten medarbeiderne tror at lederen bruker. Ledermakt refererer seg til evnen eller autoriteten en leder har til å påvirke andre og kontrollere beslutninger/ressurser innenfor organisasjonen. Det er flere typer makt en leder kan utøve, og disse kan påvirke dynamikken og

effektiviteten i teamet eller organisasjonen.

– *Formell makt* stammer fra lederens stilling og autoritet i organisasjonen. Det inkluderer retten til å gi ordre, ta beslutninger og pålegge konsekvenser. Denne makten er institusjonalisert gjennom organisasjonsstrukturen. Så har vi *ekspertmakt* som kommer fra lederens kunnskap, ferdigheter eller ekspertise innen et spesifikt område. Kolleger og ansatte er mer tilbøyelige til å respektere og følge en leder som har påvist kompetanse og kunnskap på sitt felt.

– *Belønningsmakt* omfatter makt til å belønne ansatte for ønsket atferd. Dette kan være i form av økonomiske incentiver, forfremmelser, anerkjennelse eller andre belønninger. Denne typen makt gir lederen innflytelse gjennom positive stimuli. En annen type makt er *prestisjemakt* som er basert på lederens personlige egenskaper, troverdighet og respekt blant ansatte. Lederen har innflytelse på grunn av den tilliten og beundringen de har opparbeidet seg gjennom tidligere prestasjoner og atferd.





20 Tips:

1. Husk at lederrollen er en jobb du utfører/gjør og ikke noe du er
2. Vær tydelig på hva som er realitetene og hold samtidig en lett energi
3. Forklar vanskelige ting mange ganger og vis empati
4. Hold ut i vanskelige situasjoner – ting går over
5. La folk få lov til å vise følelser som skuffelse og lignende
6. Vær forsiktig med å vise for mye av dine negative følelser
7. Gjenta så ofte du kan at du har en god intensjon med det du gjør
8. Vit at du blir vurdert og baktalt, det er ikke ulovlig
9. Forsøk å korrigere deg så langt det er mulig og vis at du evner å tilpasse deg
10. Innse at du har makt som kan påvirke andre
11. Forstå at forventningene til deg er basert på andres behov og mål
12. Skill sak og relasjon
13. Jobb med de tilbakemeldingene du får, selv om de ikke yter deg rettferdighet
14. Det medarbeiderne reagerer på hos deg, er reelt for dem, du må tilpasse deg
15. Vær tydelig på hva din sosiale rolle er og vær deg selv mest mulig her
16. Innse at du alltid til en viss grad vil være utenfor fordi du er leder
17. Det tar mange år å lære å balansere de ulike elementene som utgjør lederskap
18. Du trenger ikke være perfekt
19. Ingen kan gjøre alle til lags
20. Forsøk å hvile mentalt når ting fungerer

– *Tvangsmakt* er basert på lederens evne til å pålegge straff eller negative konsekvenser for uønsket atferd. Tvangsmakt gir lederen evnen til å håndheve regler og retningslinjer gjennom disiplinære tiltak. Det er viktig at ledere forsøker å balansere ulike typer makt for å skape et positivt arbeidsmiljø og oppnå organisasjonens mål.

Det vanskelige krysspresset

Holtan forklarer at krysspresset oppstår når man som leder må ta en beslutning i en sak, som er preget av motiver og ønsker fra flere hold som ikke lar seg forene.

– Selv med gode argumenter vil enkelte ende opp med å ikke komme så godt ut av det. Å stå for denne urettferdigheten kan både være krevende og vond. Det er da man begynner å tvile på seg selv. Passer jeg egentlig til å være leder? Vil jeg greie å bli en bra leder?

– Som leder blir man gjerne tvunget til å fokusere mer på helheten enn på enkeltsaker. Både atferden, kommunikasjonen og de beslutningene man tar, må være i tråd med organisasjonens ledelse, kultur og verdier. Man representerer ikke bare seg selv lenger, men blir målt på evnen til å oppnå organ-



«Det tar tid å greie å balansere organisasjonens krav med egne og medarbeidernes faglige og personlige standarder.»

GRETHER HOLTAN



«Det aller viktigste når du befinner deg i en lederposisjon, uavhengig av hvilke utfordringer og kryssforventninger som gjelder, er å kommunisere tydelig.»

GRETHER HOLTAN

isasjonens mål gjennom å lede grupper mot suksess.

– Det tar tid å greie å balansere organisasjonens krav med egne og medarbeidernes faglige og personlige standarder. Et klassisk eksempel er tidspress versus planlegging. Medarbeiderne ønsker et positivt arbeidsmiljø med forutsigbarhet og solide planer, mens ledelsen fokuserer mest på raskest mulig levering av resultater. Da er veien kort til å bli vurdert som en leder som hovedsakelig slokker branner og som ikke evner strategisk planlegging.

– Ledere har ofte ulike ansvarsområder og roller enn deres kolleger. De må ta strategiske beslutninger, håndtere konflikter og ta hensyn til utallige konsekvenser på en gang. Ofte uten at dette blir kommunisert ut til organisasjonen. Dette kan føre til at de blir vurdert på ulike kriterier enn kolleger som har mer spesifikke oppgaver og mindre totalansvar.

Tydelighet – en leders ansvar

– Det aller viktigste når du befinner deg i en lederposisjon, uavhengig av hvilke utfordringer og kryssforventninger som gjelder, er å kommunisere tydelig. Det vil si å til enhver tid være ærlig på hvilke utfordringer som organisasjonen står overfor, og hvilke rammebetingelser som gjelder. Dette hefter ikke deg som leder. Det som definerer deg, er hvordan du håndterer stress, løser konflikter, prioriterer oppgaver og tar beslutninger som tar hensyn til både kortsiktige og langsiktige mål.

– Skal vi få gode ideer og løsninger på bordet, må alle kjenne til realitetene. Det som er viktig, er å holde motet og energien oppe. Det vil si at vi ikke graver oss ned i det negative, men har tro på at vi sammen skal greie å nå noen av de målene som er satt. Lett energi er undervurdert som motivasjonsfaktor overfor andre. Når de ser at du som leder ikke lar deg demotivere, blir det lettere for dem å gå løs på opp-

gavene. Medarbeiderne ganger alt du sier med 100, både det som er positivt og det som er negativt – fordi kommunikasjonen er rollestyrt.

Å skille sak og person

Holtan understreker at alle ansatte utgjør noe mer enn bare den jobben

JOBBVITNER

Jobbvitner er kolleger som bekrefter at du er viktig, dyktig og bra å jobbe sammen med. Dette gjør oss gladere og mer tilfreds. For ikke å snakke om indre motivert. Vi tilbringer såpass mye tid av livet vårt på jobben, at vi trenger positive jobbvitner. Vi trenger å le, hygge oss og dele erfaringer med kollegene våre på en positiv måte. Å ha gode jobbvitner kan være helt avgjørende i utfordrende tider.



«Medarbeiderne ganger
alt du sier med 100,
både det som er positivt
og det som er negativt –
fordi kommunikasjonen
er rollestyrt.»

GRETHE HOLTAN

de utfører, og at personlighet, interesser, egenskaper og hvor mye de investerer i det sosiale, har stor verdi for arbeidsmiljøet.

– Hvis du ser nøye etter, så finnes det gjerne et uformelt nettverk av mennesker som innehar ulike sosiale roller. De vi går til når vi trenger å få råd, bli lyttet til, løftet opp, realitetsorientert, oppdatert på sladder, få høre hva som skjer hos kundene og konkurrentene. Dette er ressurser som limer menneskene sammen på en usynlig og uformell måte. Det lever på en måte sitt eget liv og har enormt mye å si for arbeidsmiljøet, indre motivasjon og trivsel. Man føler seg mer «hjemme» på jobb og opplever å få tilgang til viktige ressurser.

– Relasjonene bygges på tvers av alder, kjønn, fag, organisering og avdelinger. Dette skjer intuitivt av seg selv, det kan derfor være nyttig å bli bevisst på hvordan man selv ønsker å bli oppfattet utover den faglige lederrollen din. Tenk også

over hva du ønsker å bety for andre, eller hva du vil og kan dele med kollegene dine. Velg ut noen private ufarlige emner hvor du kan få anledning til å være deg selv og som ikke går på bekostning av lederrollen din.

– På denne måten skiller vi mellom sakene vi jobber med, og relasjonene vi har til de ulike personene på jobben. Gode sosiale relasjoner gjør at man blir tryggere på at lederne har en god intensjon når de må ta vanskelige avgjørelser i ulike saker. Illustrasjonen under viser forskjellen mellom å være i en rolle på arbeidsplassen og i rollen som privatperson. Jobb-rollen har tydeligere rammebetingelser og krav i form av forventninger til det vi skal gjøre eller utføre. Vi trenger altså ikke skifte personlighet, det er mer snakk om å tilpasse den vi er som privatperson inn i rollen som leder.

I rollen på jobben



Noe vi gjør

I rollen som en privatperson



Noe vi er

Kilde: Sinius AS/Grethe Holtan

– Det er viktig å merke seg at ikke alle ledere endrer seg på samme måte, og mye avhenger av individuelle egenskaper, erfaringer og ledelsesstil. Noen ganger kan endringene være bevisste og målrettede, mens andre ganger kan de skje mer naturlig som en respons på utfordringene ledelse medfører. Uansett er evnen til å tilpasse seg og utvikle seg som leder en viktig komponent for suksess i rollen, avslutter Holtan. *

Lese-/lyttetips

Grethe Holtan er aktuell med boken *Kommunikasjon – ditt mektigste verktøy* som inneholder tips og sanne historier fra norsk næringsliv.



Om Grethe Holtan

JOBB: Konsulent, kursleder, forfatter og coach

ERFARING: Leder i inn- og utland, bygget opp en gaselle-bedrift

UTDANNING: Master of Business & Marketing fra Handelshøyskolen BI i Oslo, 23 studiepoeng fra Jung Institute i Zurich i Sveits

Annose