

Der følger alenehed med i lederrollen

Af Palle Grzona

Når du som leder kan se alenehed som et vilkår i rollen, kan du undgå at opleve ensomhed i rollen.

Alenehed er en mental tilstand, som man kan handle i. Ensomhed er en følelsesmæssig tilstand som ofte modvirker initiativ.

Mennesket er grundlæggende et socialt væsen, som har brug for at opleve sig som del af fællesskaber. Lederrollen sætter dig i en række situationer, hvor du kommer til at opleve dig som udenfor nogle fællesskaber

Det er som regel ikke en del af fortællingen, når du er på vej ind i en lederposition. Der tales om muligheder for indflydelse og udfoldelse af potentiale og veje frem i karrieren. Om mål og veje til at realisere dem. Og om nye samarbejdsrelationer med lederkolleger. Som alt sammen er rigtigt.

Samtidig er der et skifte i position, som påvirker andre dele af dit arbejdsmæssige og personlige velbefindende. Du skal i nogle situationer til at lede mennesker, som du har været kollega med. I andre situationer skal du lede folk, som har en historie og erfaring i organisationen, som du ikke har, og som ser dig an som en udefrakommende. Nogle gange skal du lede personer, som har et ønske og måske har søgt den position, som du nu indtager. Og der kan være andre personer som ser dig som den redningsperson, som endelig kommer ind for at rydde op i uhensigtsmæssigheder.

Du vil efter en tid mærke, at der uanset karakteren af samarbejde med medarbejdere og lederkolleger vil være tidspunkter og situationer, hvor du står alene. Det kan være med en holdning til en given problematik, som ingen andre deler. Det kan være med ansvaret for at gennemføre en beslutning, som har markant påvirkning af andres virke og muligheder.

Oplevelsen af at stå alene kan variere i forskellige situationer. Du kan i nogle situationer opleve at have god "mental plads" til at træffe din beslutning, baseret på en analyse af de data man har til rådighed og sammenholdt med de mål, du har som opgave at indfri. I andre situationer kan du opleve, at for at træffe den bedste beslutning, har du brug for andres medvirken og for at mærke et fælles engagement i dét af finde den bedste beslutning.

Forskellen i behov i beslutningsprocesser kan handle om karakteren af beslutningen og de følger den vil have for interessenter bredt set. Og den kan handle om de præferencer, som vi hver især har omkring at træffe

beslutninger. Nogle af os har en indadvendt præference og vil helst have tid og ro til at fordybe os i en grundig analyse, som fører til en beslutning. Nogle af os har en ekstrovert præference og vil helst vende vores tanker med andre imens vi tænker dem. Igennem dialogen bliver billedet mere klart, og vi kommer frem til at kunne lave en beslutning.

Vi har også som mennesker forskellig stil i vores beslutningsprocesser. Der er forskel på, hvor meget information vi finder vigtigt som grundlag for en beslutning. Og der er forskel på, hvor mange forskellige vinkler på problematikken, vi finder nødvendigt at kigge på, før vi beslutter os.

Med de forskelle, som jeg beskriver her, kan vi også se, at der vil være situationer, hvor andre kan have svært ved at følge eller forstå vores måde at gå til løsning af problemer eller emner, som skal håndteres ledelsesmæssigt. Og dermed kan vi komme til at opleve en alenehed, som kan fylde meget forskelligt for os.

Balancen i forhold til alenehed overfor ensomhed her er, om du kan holde fast i at se situationen som en mental udfordring. Når du står med en mental udfordring, har du en række forskellige muligheder. Du kan skifte position i forhold til problematikken og se på den fra forskellige vinkler. Du kan lege med forskellige mulige løsninger og vurdere dem ud fra, hvad du tænker de hver især vil medføre, og dermed i hvilket omfang de opnår det nødvendige. Og så længe du ser det som en mental udfordring, er det også muligt for dig at involvere andre og drøfte problematikken som en sag.

Der hvor ensomheden sætter ind, er når du begynder at mærke tvivl på dine muligheder for at håndtere problematikken, og tvivlen begynder at gnave i din tro på dine egne evner. Da begynder det at blive en følelsesmæssig proces i stedet for en mental proces. Og når følelserne begynder at komme i spil, bliver de ofte forstærket af erindringer og oplevelser af situationer, hvor du havde vanskeligt ved at finde løsninger.

Følelser af den karakter har det med at blive selvforstærkende, og deres effekt på dig er, at du mister energi og du mister modet til at gå ind i opgaven, du skal i gang med. Og du taber kontakt til dine egne kompetencer og erfaringer, så du kommer til at stå med en oplevelse af ikke at magte dét som skal til, for at opgaven kan løses.

Det er afgørende i sådanne situationer, at du skifter position. Det vil konkret sige, at du skifter til en anden situation. Det kan være, at du fysisk flytter dig til et andet sted. Og du skal skifte til en anden opgave, som du kan gå til med en anden energi. Det betyder også, at du skal vælge en opgave, som du ikke

ser som udfordrende, for det er nødvendigt for at bygge energi op igen, at de ser dig selv lykkes med dét, som du går i gang med.

Det er også vigtigt, hvordan du "taler med dig selv" om situationen. Vores sprog kan virke autoriserende eller deautoriserende på os selv og på andre. Den autoriserende sprogform rummer anerkendelse og nysgerrighed, og den sætter fokus på, hvordan de informationer der er, kan være trin frem mod løsning af opgaven, og hvordan du finder frem til eventuelle nødvendige yderligere informationer. Så du fokuserer på at tænke aktivt og løsningsorienteret, for det er det mentale rum, som giver dig handlemuligheder. Og du holder en opmærksomhed på, når den kritiske stemme begynder at dukke op i baggrunden, for da skal du se spørgelset i øjnene og holde fast i, at du har valgt at håndtere denne situation med en anden vinkel end den selvkritiske.

Andres sprog er også en stærk markør for, om du kommer til at opleve dig selv som alene eller ensom. Når andre taler med interesse og respekt om dét, som du laver, vil sproget give dig en oplevelse af at være en del af et fællesskab. Omvendt kan nedladende og bedrevidende sprog give dig en oplevelse af udelukkelse og kan forstærke en følelse af alenehed eller ensomhed.

Derfor er det vigtigt at tage ledelse i de sammenhænge, som du indgår i, og sikre at I sammen forholder jer til og laver aftaler om omgangsformer og samarbejdsformer, og om de normer og værdier I vil se som de definerende. Uden en sådan drøftelse og opfølgning på den, vil det være en række ubevidste mekanismer, som kommer til at definere jeres omgangsform, og det skaber ofte flere knaster og vanskeligheder end godt er.