

Er du en leder som ofrer seg for medarbeiderne?

Støttende ledere har medarbeidere med mindre sykefravær, høyere indre motivasjon, og til og med bedre resultater på bunnlinja. Men hvordan blir du en støttende leder? Og kan det bli for mye av det gode?

TEKST: LISA EKLI FOTO: PETTER RUSTAD OG PRIVAT
ILLUSTRASJON: ISTOCK.COM

Hanne Kjensli og Anne Bostad har lang erfaring med å lede mennesker gjennom utviklingsprosesser. I arbeidet som leder- og organisasjonsutviklere, har de møtt mange ulike holdninger fra ledere – noen mer hensiktsmessige enn andre. Ifølge Bostad sier en del ledere at det ikke er jobben deres å bli likt, men å oppnå resultater.

– Det stemmer at å bli likt ikke er lederens primær oppgave. Du kan ikke alltid gjøre alle til lags. Men snur du litt på det, er du mye nærmere sannheten. For en viktig del av jobben som leder er å få medarbeiderne dine til å føle seg likt. Da kommer ofte også de gode resultatene.

– Vi er opptatt av at ledere skal bygge gode relasjoner og se gullet hos hver enkelt medarbeider. Det du får igjen, er indre motiverte medarbeidere som tar ansvar, blir mer selvstendige og løsningsorienterte, og rett og slett gjør en bedre jobb.

Fornuft og følelser

Kjensli og Bostad er aktuelle med boka Hjertevennlig ledelse. Med denne vil de engasjere ledere til å lede både med hjernen og hjertet, og ta ansvar for den de er i samspill med andre. Det å snakke om følelser, og forstå hvilken rolle de spiller for god ledelse, er nemlig ikke noe som alltid har vært respektert, forklarer Kjensli.

– Tradisjonelt sett har mange hatt den innstillingen at det å vise følelser på jobben er uproft. Det er skapt et

skille mellom tanker og følelser, som om de ikke henger sammen. Men det gjør de jo! Den amerikanske forskeren Lisa Feldman Barrett, som har skrevet boken «How emotions are made», sier at det like lite finnes tanker uten følelser, som følelser uten tanker. Vår misjon handler om å synliggjøre følelsenes faktiske betydning. Følelser er der, og de påvirker enten vi vil det eller ikke. Metodene vi fremhever i boka, støtter seg på et fundament av solid



Unngå disse fellene

- Folk er forskjellige og har ulike behov. Hvis du gir ut fra hva du hadde trengt, kan det hende du bommer fullstendig. Spør heller!
- Støttende ledelse handler ikke om å bare være snill. Det er også nødvendig med klare rammer og god oppgavefordeling.
- Later du som om følelser ikke spiller noen rolle på jobben, ender du opp med negativitet, snakking på bakrommet og energilekkasjer.
- Ikke kutt ut det som gir deg overskudd. Ledelse er balansekunst, og for å være god med andre, må du først ta vare på deg selv.



«Vi er opptatt av at ledere skal bygge gode relasjoner og se gullet hos hver enkelt medarbeider.»

ANNE BOSTAD



Om Anne Bostad

JOB: Leder- og organisasjonsutvikler i Anne Bostad AS.

UTDANNING: Juridisk embetseksamen (Universitetet i Oslo), med tilleggstudanning i ledelse (Handelshøyskolen BI), og psykologi (UiO).

ERFARING: Hun har lang erfaring som HR-leder i store organisasjoner, og har i en årrekke hatt oppdrag som foreleser ved høyskolene i Gjøvik og Lillehammer. Hun har også jobbet med lederutvikling siden 2012. Bostad og Kjensli har samarbeidet i mange år, og er medforfattere av boka *Hjertevennlig ledelse* (2024).

Dette er Teori U

Dette er en metode for endring og innovasjon som handler om å gå dypt inn i oss selv og vår forståelse av en situasjon, før vi handler. Prosessen følger en U-formet kurve hvor vi først må stoppe opp, observere og føle situasjonen (gå ned i U-en), for så å koble til vår dypeste forståelse før vi beveger oss tilbake opp for å handle (komme opp av U-en). Det handler om å åpne sinnet, hjertet og viljen for å skape meningsfulle endringer.

forskning, og jeg mener faktisk at vi er inne i et paradigmeskifte i ledelsesfaget når det gjelder forståelsen av følelsenes betydning.

– Hvis du som leder later som om følelser ikke spiller noen rolle, eller ikke lykkes med å møte og validere medarbeidernes følelser, blir resultatet raskt snakking på bakrommet, energilekkasjer og negativitet.

– Det finnes jo ikke noe tydelig skille mellom det rasjonelle og det emosjonelle i oss mennesker. Slik er vi mennesker skrudd sammen. Da er det fornuftig å ta høyde for at det er slik, og sikre et emosjonelt klima som tjener formålet.

Utfordre deg selv

For å guide ledere mot en mer hjertevennlig ledelse, tar Bostad og Kjensli utgangspunkt i det som kalles Teori U, utviklet av den tyske organisasjonsteoretikeren Otto Scharmer. Kjernen i denne teorien beskrives som å våge å slippe taket i det vi kjenner, slik at vi kan se ting med nye, friske øyne. Hjernen vår er innrettet slik at vi raskt kommer inn i vaner og tankemønstre som begrenser oss, og styrer oss rett mot bekreftelsesfella, sier Bostad.

– Det handler også om å se seg selv utenfra, og andre innenfra. En del ledere vet faktisk lite om hvordan medarbeiderne egentlig opplever dem. Hvem er du i møte med andre? Hvordan vil du bli oppfattet? Vet du egentlig hva andre tenker om deg?

– Når det gjelder å møte andres følelser, så er det mange feil som gjøres i aller beste mening. Da er det viktig å bli kjent med hvilket språk som er til nytte, og hva som ikke er det. For her kan du gjøre småfeil som gir store rusk i maskineriet – uten at du mente det på den måten. Vi er alle unike, og trenger forskjellige ting. Det er ikke sikkert andre har behov for det samme som du selv ville hatt i samme situasjon.

– Dersom du ønsker å finne ut hvordan du egentlig fremstår, bør du utfordre deg selv litt. Vær nysgjerrig, still åpne spørsmål, og undersøk hvilke sammenhenger du kan finne mellom medarbeidernes følelser og de resultatene de skaper. Jeg tror det vil inspirere mange til å jobbe for å få til enda bedre resultater. Samtidig må du være åpen for å få ubehagelige svar. Kanskje må du revurdere tankesettet ditt, og bryte gamle mønstre. Det krever mot, og tid til refleksjon, men på sikt kan det spare deg for mye støy.

Kunsten å lytte

En leder som forsøker å være forståelsesfull og støttende, kan likevel oppleves som overbærende og nedlatende. Det handler både om finfølelse, nysgjerrighet og vilje til å lytte. Alle kan bli bedre til dette, påpeker Kjensli.

– Et nyttig tips er å trene aktivt på egne lytteferdigheter. Bli bevisst på hvordan du lytter, og still spørsmål underveis, for å sjekke om du har forstått det riktig. Hvis du kan kjenne deg igjen, så vis gjerne at du forstår. Og kan du ikke det, så prøv igjen. Den anerkjente forskeren Brené Brown sier at for å forstå det uforståelige, må vi være åpne for å lære og akseptere våre egne sårbarheter. Dette krever mot, og en sterk vilje til å forstå.

– Noe som er krevende for mange ledere, er å sitte på hendene og holde munn mens de lytter. De er handlingsorienterte, og brenner etter å fikse ting. Men husk at mennesker har behov for å bli lyttet til. Ofte kan det være nok.

Lønnsomt å være en støttende leder

Tror du en støttende lederstil står i motsetning til økonomiske resultater? Det kunne ikke vært lenger unna sannheten, forteller Bostad.

7 tips til støttende ledelse

- 1 Det er kanskje ikke jobben din som leder å bli likt, selv om det hjelper et stykke på vei. Men får du medarbeiderne dine til å føle seg likt, utgjør du en forskjell.
- 2 Vær nysgjerrig på blindsonene dine! Utfordre deg selv, og spør medarbeiderne om hvordan de *egentlig* opplever deg som leder. NB! Det kan hende du får ubehagelige svar, og da må du forholde deg til dem på en profesjonell måte.
- 3 Alle kan bli bedre til å lytte, så tren på dine egne lytteferdigheter.
- 4 Sitt på hendene dine, og ikke fall for fristelsen til å bidra med løsninger. Mennesker har behov for å bli lyttet til, og for å komme fram til løsninger selv.
- 5 Av og til er det ikke nok å være en støttende leder. Rammebetingelsene rundt spiller en stor rolle, så vær bevisst på å sette egne grenser.
- 6 Støttende ledelse lønner seg, og gir mer motiverte, innovative og lojale medarbeidere, i tillegg til bedre resultater på bunnlinja.
- 7 Husk at din relasjonskompetanse er med på å avgjøre hvem andre blir i møte med deg.

– Ledere som lykkes med å skape et støttende miljø rundt de ansatte, gi dem handlingsrom og følelsen av å høre til, har medarbeidere med mindre sykefravær, høyere indre motivasjon, sterkere lojalitet og lavere turnover.

– En støttende lederstil gir også helt konkrete utslag på bedriftens bunnlinje. For noen år siden gjennomførte Anders Dysvik og Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI en studie for å undersøke sammenhengen mellom opplevd lederstøtte og organisasjonens prestasjoner. 550 medarbeidere ved 75 bensinstasjoner i samme kjede rundt om i landet deltok i studien, som påviser sterke sammenhenger mellom støttende ledelse og økonomiske resultater. Det viste seg nemlig at de bensinstasjonene med de mest støttende ledere ikke bare hadde mer fornøyde medarbeidere, de hadde også 38 prosent bedre resultater enn de som skåret lavest. Det sier litt om hva det relasjonelle betyr når det gjelder ytelse og motivasjon.

– Vi ser av studier at de beste lederne er gode både på relasjonsorientering og på såkalt oppgaveorientering, der oppmerksomheten er på styring, struktur og selve oppgaveløsningen. Men den lederatferden som veier aller tyngst for gode resultater over tid, er faktisk relasjonsorientering.

Ikke alltid nok

Å være en støttende leder handler ikke om å være snill og please andre – altså drive curlingledelse. Det er ingen motsetning mellom å være en hjertevennlig leder og å være tydelig i forventningene til medarbeiderne, påpeker Bostad.

– Mange ledere står i krevende situasjoner på grunn av rammevilkårene



«Hvis du som leder later som om følelser ikke spiller noen rolle, eller ikke lykkes med å møte og validere medarbeidernes følelser, blir resultatet raskt snakking på bakrommet, energilekkasjer og negativitet.»

HANNE KJENSLI



Om Hanne Kjensli

JOB: Leder- og organisasjonsutvikler i Hanne Kjensli AS.

UTDANNING: Master i endringsledelse (Universitetet i Oslo), pedagog, med tilleggstudanning i kommunikologi. Utdannet yogalærer

ERFARING: Hun har erfaring som lærer og leder innenfor oppvekstsektoren, og har utført ulike nasjonale/statlige oppdrag, blant annet for Utdanningsdirektoratets veilederkorps. Hun har også jobbet med lederutvikling siden 2014. Bostad og Kjensli har samarbeidet i mange år, og er medforfattere av boka Hjertevennlig ledelse (2024).

omkring dem. De prøver så godt de kan, og gir mye av seg selv, men får det likevel ikke til. Vi har jobbet mye i kommunal sektor, og det er ikke vanskelig å finne eksempler på folk som sliter seg ut mens de forsøker å gjøre medarbeidernes liv lettere.

– I slike situasjoner er det viktig at du som leder setter dine egne grenser, og våger å fordele ansvar og oppgaver riktig. Lederens jobb er ikke å gå rundt og være snill, men å lede med både hodet og hjertet, og med respekt for oppdraget. Noen ganger er det også slik at rammene ikke er tilstrekkelige til å gjøre en god jobb, verken for leder eller medarbeiderne. Da er det leders ansvar å synliggjøre konsekvensene for oppdragsgiverne, og samtidig peke på det handlingsrommet som faktisk finnes.

Ta vare på deg selv

Noen ledere går så langt i å støtte opp om medarbeiderne sine, at de nedprioriterer seg selv og sin egen velferd. Det er en risikabel vei å gå, advarer Kjensli.

– Når du er motivert for noe, kan du drive deg selv ganske langt. Da kan du komme i situasjoner der du prøver og prøver, men ikke lykkes. Det kan være utmattende. Samtidig er det fort gjort å bli revet med, og det kan være vanskelig å sette grenser for seg selv. Men for å være god med andre, må du først ta vare på deg selv.

– Dette er en balansekunst, som er spesielt viktig for ledere. Det finnes en rekke verktøy og strategier for å skape rom i hverdagen, og mange av dem tar kortere tid enn det mange tror. Mindfulness, meditasjon, yoga, takknemlighet og pusteteknikker er noen velprøvde og forskningsbaserte metoder. Er du glad i å gå tur i skogen, så gjør det. Og selv om det kan være fristende å kutte ut de små tingene som gir deg overskudd i en travel hverdag, er det nettopp det du ikke bør gjøre, avslutter Kjensli. *