

Er du en sensitiv leder?

15-20 procent af alle mennesker er sensitive, og rigtig mange ender i en lederstilling, fordi man som sensitivt menneske er rigtig god til at mærke stemninger i grupper og "tune" sig ind på den enkelte medarbejders behov.

Ledere i det 21. århundrede har flere fordele ved at være sensitive. Det sensitive træk blev opdaget i 1990'erne af Aron¹, som forskede i, hvorfor nogle mennesker reagerer mere på sanseindtryk end andre. Hun fandt via hjerneskanninger fMRI², at sensitive mennesker reagerede mere på sanseindtryk. Nervesystemet hos de sensitive sendte flere impulser og informationer til hjernen, derfor får denne gruppe flere input om f.eks. usagte ting eller stemninger uden præcis at kunne forklare, hvorfra informationerne kommer. Denne sensitive gruppe har en øget radar, som er mere præcis og giver et bredere spektrum af informationer omkring det der sker omkring dem.

Det at være sensitiv er genetisk bestemt og er et personlighedstræk. Det betyder, at man er født med dette træk. Oftest kommer det fra ens forældre, og bliver på den måde nedarvet. Alle mennesker er på den ene eller anden måde sensitive, der er blot en gruppe mennesker som i højere grad er mere sensitive.

I alle de personlighedstest der eksisterer på markedet, har man ikke taget højde for dette træk. Dog kan tests som NEO PI-R og Hogan vise noget om dimensionerne i emotionelle reaktioner. I Danmark kan man på www.hsp.dk få yderligere informationer om, hvad der kendetegner særligt sensitive.

Det at være sensitiv er ikke det samme, som at være konfliktsky. Der er ingen direkte sammenhæng mellem at være sensitiv og konfliktsky. Ledere som har arbejdet med at skabe bevidsthed omkring deres sensitive personlighedstræk og ledelsesmæssige udfordringer, har haft stor gavn af dette, fordi de lettere har kunnet arbejde med lederrollen og udviklingen af denne.

Denne artikel vil fremhæve den sensitive leders særlige egenskaber og fordele ved at være sensitiv. Artiklen vil beskrive de udfordringer, der kan være forbundet med en sensitiv leder og fremhæve organisationspsykologiske redskaber til at håndtere disse. Redskaberne kan enten anvendes direkte eller give inspiration til at gøre ledelse lettere. Artiklen udspringer af forskning omkring sensitivitet samt egne erfaringer fra ledercoaching i privat praksis af både offentlige og privat ansatte ledere.

¹ Elaine N. Aron: *Særligt sensitive mennesker*, Borgen 2008.

² Functional Magnetic Resonance Imaging, der på dansk bliver til 'funktionel magnetisk resonans-billedannelse'. Med fMRI kan man måle ændringer i blodtilstrømningen i forskellige dele af hjernen.

En sensitiv leder kan beskrives således:

Er i stand til at mærke stemninger

Er god til at sætte sig ind i den andens person sted

Fornemmer i højere grad andres behov

Registrerer det usagte

Er tilbageholdende med at uddelegere opgaver – tager særlige hensyn

Tænker meget over tingene

Behøver en fast platform

Har behov for at kunne trække sig og have alene tid

De sensitive ledere er oftest meget vellidte, fordi de netop er gode til at mærke stemninger og har et behov for at reagere på dårlige stemninger, så alle har det godt. Det betyder dog, at de lytter mere til andres behov fremfor deres egne, og kan føle sig i konflikt mellem organisationens behov og medarbejderens behov.

I min daglige praksis oplever jeg, at en sensitiv leder kan være udfordret på følgende områder:

- Lederrollen og uddelegering af arbejdsopgaver
- Uformel og formel ledelse
- Trivselshåndtering

Dette er blot et udsnit af de udfordringer sensitive ledere oplever. I en ledercoaching opstår der også andre temaer, der håndteres personligt fra leder til leder.

Lederrollen

Lederrollen skal ses i lyset af at være den, der skal sætte retningen for, hvor medarbejderne er på vej hen i forhold til organisationens mål. En sensitiv leder har via de ekstra informationer en tendens til at tænke ud fra en demokratisk ramme, hvor alle har ret til en stemme og medindflydelse. Det er som udgangspunkt også det mest forventelige inden for dansk ledelse. Dog skal man være opmærksomme på, at lederen skal lede og skabe retning. Lederen skal træffe beslutninger og uddelegere opgaver, der stemmer overens med organisationens behov. Medarbejderens behov er også vigtige, men de kan ikke stå alene. Lederen skal

sætte rammen, hvorfra arbejdet kan udføres. Rammen er derfor ikke til forhandling, det kan selv udførelsen være.

En medarbejder skal eksempelvis udarbejde en rapport til et bestemt møde i januar. Lederen er blevet opmærksom på, at medarbejderen ikke kan nå at blive færdig med opgaven, fordi medarbejderen skal nå at afspadsere inden året er omme. Lederen har ved en tidligere lejlighed givet medarbejderen besked om nødvendigheden af afspadsring. I min ledercoaching spørger jeg, hvad han vil gøre, når rapporten ikke bliver færdig til tiden. Han fortæller, at han selv vil påtage sig opgaven, skønt han ikke har tid til det. Da vi taler om rammesætning og uddelegering af arbejdsopgaver, går det op for lederen, at han kan omdefinere rammen, og bede medarbejderen om ikke at afspadsere, fordi afleveringen af rapporten er vigtigere end afspadsringen. Lige præcis dette er afgørende, fordi lederen kan træffe gode beslutninger uden medinddragelse. Redskabet, der skal fremhæves her, er uddelegering – et gentagende emne i ledercoaching. Lederen, fordeler og uddelegerer arbejdet til organisationens bedste. Lederrollen og niveauet af medinddragelse kan skabe rum for uformel ledelse, hvor en eller flere medarbejdere tager ledelsesopgaver uden, at de formelt har fået disse opgaver.

Uformel og formel ledelse

Davies og Harré³ har udviklet et positioneringsbegrebet, hvor det handler om at skabe den mest funktionelle position, hvor man ikke behøver at tage en given rolle. De understreger, at roller indtages af en person, skabes og forhandles aktivt. Rollen kan både skabes igennem italesættelse og adfærdsændringer. Der vægtes dog primært italesættelsen.

En leder beskriver, at han har haft et personalemøde, hvor en af medarbejderne siger: "Så kan du lige booke lokale til den dato, hvor vi skal have det kursus." Lederen svarer i denne situation: "Ja, det gør jeg lige." I min coaching af denne leder kommer jeg ind på positioneringsbegrebet. Jeg forklarer ham, hvordan han kan skabe en anden position og ikke blot tage den rolle, han bliver givet. Det går op for ham, at han skulle have sagt: "Det lyder som et godt forslag, du kan lige booke lokalet og give mig besked, når det er booket." Herigennem ville han have skabt en anden position på en god måde og lukket muligheden for uformel ledelse. Eksemplet her ser jeg tit ved ledere, som automatisk reagerer på medarbejdernes behov. I den omtalte situation er det ikke umiddelbart skadeligt, men sker det flere gange over tid, får lederen alt for mange opgaver, som medarbejderne sagtens kan udføre, og desuden blegner hans status som leder.

³ Davies, B. & Harré, R. (1990): *Positioning and the discursive production of selves*. (Journal for the Theory of Social Behaviour, 20(1)): 43-63.

Denne model kan anvendes til illustrere, hvad der sker, når medarbejderen giver lederen en uhensigtsmæssig rolle:

	Given rolle	Tagen rolle
Formel niveau	Leder	Medarbejder
Uformelt niveau	Medarbejder	Medarbejder

Frit efter Krantz and M. Maltz 1997.⁴

I første rubrik har lederen på det formelle niveau lederrollen, men bliver af en medarbejder, som er uformel leder givet rollen medarbejder, hvor lederen automatisk kommer til at tage medarbejderrollen. Det bevirker, at lederen på sigt kommer til at være i medarbejderrollen, hvor uformel ledelse vil blive endnu mere fremherskende. Det er derfor centralt, at lederen ikke automatisk tager de roller, som man bliver givet, men overvejer, hvordan lederen kan forblive i lederrollen og forstærke denne position.

Et andet perspektiv som har relevans i denne sammenhæng er, at rollefordelingen formel og uformel ledelse sker ubevidst, fordi mennesker grupper sig ud fra det, de er vant til. En sensitiv leder er vant til at mærke andres behov, derfor indtager de automatisk den rolle, der er nødvendig. I den psykodynamiske systemteori påpeges det, at der er forskel på formelle roller og psykodynamiske roller⁵. Det betyder, at selvom lederen har titlen, så kan der sagtens ske en masse under overfladen, hvor lederen ubevidst ikke får lov til at tage lederrollen eller kommer til at tage medarbejder rollen, som i ovenstående eksempel.

Det kan være ret vanskeligt at lede en gruppe, når der er én eller flere uformelle ledere. Redskabet der skal fremhæves her er, at omdefinere rollen igennem kommunikation eller adfærdssændring.

En sensitiv leder kan opleve, at de bliver hurtigere overstimuleret og flere udvikler symptomer der minder om stress. Det er dog vigtigt at adskille reelle stresssymptomer og overstimulering. Nogle sensitive ledere fortæller at de føler sig svimmel, hvis der sker for meget omkring dem. Svimmelhed et et alvorligt stresssymptom, dog skal lederen være opmærksom på, at man godt kan blive svimmel, fordi man er sensitiv, og det betyder ikke nødvendigvis, at man er stresset.

Alvorlige stresssymptomer (som f.eks. svimmelhed) skal være ledsaget af andre stresssymptomer over længere tid før, der er tale om diagnosen stress. På min hjemmeside www.inspires.dk, ligger en gratis stresstest til fri afbenyttelse.

⁴ **A Framework for Consulting to Organizational Role**

Published in the *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, Volume 49, Number 2, Spring, 1997, an American Psychology Association Publication.

⁵ Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen (2004).

Trivselshåndtering

Overstimuleringen eller stress åbner mulighed for at tale om trivsel. Oftest taler vi om vigtigheden af trivsel i organisationer, men denne artikel har fokus på den sensitive leders personlige trivsel.

Der er skrevet adskillige bøger om stress og stresshåndtering, og ifølge WHO⁶ er stress et af Europas største problemer om 6 år. I stedet for at have fokus på stress og stresshåndtering, er emnet trivsel i denne sammenhæng mere interessant. Inspireret af den positive psykologi, der tager udgangspunkt i det, der får mennesker til at trives optimalt. Aron⁷ har fokus på, at sensitive mennesker både skal sørge for at trives mentalt og fysisk, fordi sensitive mennesker i højere grad bliver stimuleret positivt og negativt. Det er derfor vigtigt, at der er balance. Når jeg spørger en sensitiv leder: "Hvad har du brug for? Hvad har du lyst til?" og tilføjer, at de ikke må tænke andre ind i det, har de svært ved at svare på mine spørgsmål, fordi de straks begynder at tænke på andres behov. Redskabet er, at få den sensitive leder til at stille sig selv disse spørgsmål tre gange om dagen, igennem bevidstgørelse kan de ændre adfærd – denne øvelse kalder jeg selvcoaching. Selvcoaching er yderst effektivt, når den sensitive leder står midt i en række udfordringer eller har behov for at øge egen trivsel.

⁶ World Health Organization

⁷ Elaine N. Aron: *Særligt sensitive mennesker*, Borgen 2008.