



Erhvervspsykologerne Louise Dinesen (th.) & Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) er værter på podcasten *Lederhjerne*.
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Sådan får du følgeskab: Vær venlig, rolig og åben

Natasja Isabella Andersen

20. april 2022

Det er ikke tilfældigt, hvem vi lader få indflydelse i en gruppe. Forskning viser, at vi er mere tilbøjelige til at give følgeskab til ledere, som er venlige, rolige og åbne. Er du det?

»Når jeg tænker tilbage på mine bedste chefer, så var det dem, som jeg turde vise min sårbarhed. Og hvor vi kunne tale om udfordringer på en tryk og fortrolig måde.«

Sådan lyder det fra erhvervpsykologen Louise Dinesen i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 2 EPISODE 3](#)

[ÅBEN I PODCAST-APP](#)

Ifølge Louise Dinesen er det ikke tilfældigt, hvem vi lader få indflydelse, når vi er på en arbejdsplads. Forskning viser nemlig, at de ledere, vi giver følgeskab over tid, er dem, som er rolige, åbne og venlige.

Sådan var det også for Louise Dinesen. Hendes bedste chefer var nærværende og lyttede til hende, når hun havde problemer.

»Ofte har det været de uformelle, spontane snakke med mine chefer, som har føltes mest fortrolige. Jeg synes ofte, at når jeg har planlagt en snak med min chef, så kommer man til det fucking torsdagsmøde, og så er problemet gået væk!« siger hun grinende.

Hendes medvært i Lederhjerne Vibeke Lunding-Gregersen bemærker, at man som leder skal være opmærksom på, at den type spontane samtaler, kan være enormt værdifulde, hvis man vil have følgeskab. Særligt når man har et arbejdsliv med et højt tempo.

Hvem beholder indflydelsen i gruppen?

Når det handler om, hvilke ledertyper, der har største succes med at få – og beholde – indflydelse, taler forskningen på området sit eget tydelige sprog.

I slutningen af 90'erne var den amerikanske psykologi-professor Dacher Keltner interesseret i at undersøge, hvad der kendetegner de mennesker, som vi lader få indflydelse og følgeskab i en gruppe.

Han lavede derfor et stort studie af de førsteårsstuderende på Berkeley University. Studiet skulle undersøge, hvem der havde mest indflydelse i starten af semesteret – og hvem der beholdt den.

De studerende blev bedt om at udfylde to spørgeskemaer: I det ene spørgeskema skulle de udfylde en personlighedstest. I andet spørgeskema skulle de tilkendegive, hvor indflydelsesrige, de vurderede, deres medstuderende var.



Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen

Allerede i starten af semesteret kunne Dacher Keltner se, at nogle studerende var mere indflydelsesrige end andre. Men han ville undersøge, hvem der kunne beholde indflydelsen på sigt og lavede derfor den samme undersøgelse ni måneder efter.

Her kunne Keltner konkludere, at de studerende, som forblev indflydelsesrige, var dem, der scorede højt på karaktertræk som entusiasme, venlighed, ro og åbenhed i deres personlighedstest.

Studiet viser altså, hvordan vi som mennesker giver følgeskab til særlige personer. Og det gælder også vores ledere. De ledere, som er nærværende, venlige og rolige er, dem, vi lader få indflydelse i en gruppe – og som vi giver følgeskab over tid.

»Så man kan spørge sig selv som leder: Hvor rolig er jeg egentlig, når jeg går ind ad døren om morgenen?« siger Louise Dinesen.

Folk følger dem, som har velvilje

Når de to erhvervspsykologer selv arbejder med dynamikken i ledergrupper, ser de på, hvordan taletiden er fordelt, om der er nogle, som fylder mere end de andre – og hvordan det påvirker resten af gruppen. Og de kan klart se de samme tendenser som i Dacher Keltners studie.

»Der er ofte én, som fylder meget i starten, når vi arbejder med grupper. Men når folk bliver mere trygge i gruppen, begynder den person, som fyldte meget i starten, faktisk at blive ignoreret. For folk vil helst lytte til dem, som er mere ydmyge og rolige,« siger Louise Dinesen.

Hun ser også lignende tendenser fra Keltners studie, når hun selv er på lederseminarer. Ofte er dem, som fylder mest og har mest indflydelse i starten, nemlig ikke dem, som har mest indflydelse, når seminaret slutter.

»Folk følger dem, som har velvilje,« konstaterer hun.

Og det er faktisk ikke helt tilfældigt, at det er sådan. Vi giver nemlig følgeskab til de mennesker, som er trygge og behagelige at være omkring, konstaterer Louise Dinesen.

Hvad siger hjerneforskningen?

Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen påpeger samstemmende, at de ser en sammenhæng mellem Dacher Keltners forskning og nogle af de studier i følgeskab og team performance, der er lavet inden for hjerneforskningen.

For at forstå dét, må vi først vide lidt om hjernen, der lidt forenklet sagt består af tre følelsesregulerende systemer, fortæller de to erhvervspsykologer. Ét af de systemer er det beroligende system, som bliver aktiveret, når vi føler os tilfredse, rolige og afslappet, og når vi oplever god og tryk kontakt med andre mennesker. Og hjerneforskning viser, at de mennesker, som stimulerer vores beroligende system, også er dem, vi giver følgeskab over tid.



KURSER I PERSONLIG UDVIKLING

Lær at arbejde bevidst med din personlige udvikling som leder

GÅ TIL KURSER

Neuroforskeren Paul Zak har nemlig påvist, at når vi er i trygge og tillidsfulde relationer, udskilles hormonet oxytocin, som er forbundet til det beroligende system i hjernen. Det betyder, at når vi føler os trygge med vores kolleger, stiger produktionen af oxytocin i hjernen.

»Når vores oxytocin-niveau stiger, bliver det nemmere og mere effektivt at arbejde sammen, fordi vi bliver mere tolerante og nærværende,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Paul Zak lavede et stort studie i team performance, der viste, at i de teams der samarbejdede godt var niveauer af oxycytocin hos de enkelte medlemmer markant højere end i andre teams. Effekten af oxycytocin er så stor, at han ved kunstigt at inducere oxytocin hos medlemmerne i teams, der samarbejdede dårligt, kunne forbedre deres samarbejde.

Hjernens tre systemer

Ved at have trygge og tillidsfulde relationer på vores arbejdsplads, får vi altså adgang til vores naturlige oxytocin, bemærker de to erhvervspsykologer. Vil du have følgeskab som leder, bør du altså skabe en kultur, hvor dine medarbejdere føler sig rolige og trygge ved dig som leder.

Hvad gør de gode ledere?

Så, hvad skal man gøre, hvis man gerne vil være en leder, som har følgeskab?

»Først of fremmest skal du skabe tid og ro til at udvikle dig som leder. Det gør du blandt andet ved at arbejde med din selvindsigt,« siger Louise Dinesen.

Hvis du vil udvikle dig som leder, kan du starte med at få en sparringspartner – eksempelvis en god kollega eller en erhvervspsykolog, som man holder regelmæssige samtaler med. Det er enormt udviklende at have en person udefra, som kan spejle dig i din adfærd og stille spørgsmål til din måde at lede på.

»Det er også vigtigt, at du har fokus på fejring og anerkendelse som leder,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.



PODCAST

Lederhjerne

Lederhjerne er en podcast om hjernen og ledelse, som kan hjælpe dig med at skabe mental bæredygtighed og understøtte det gode, sunde arbejdsliv for dig selv og dine medarbejdere. Dine værter på Lederhjerne er erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

LYT TIL FLERE AFSNIT OG ABONNÉR

Mange sætter pris på helt konkrete anerkendelser frem for ros. Fortæl dine medarbejdere, hvorfor de bidrager til fællesskabet eller opgaveløsningen, og hvordan de gør det. Ved at gå forrest og være normsættende som leder, kan du opfordre dine medarbejdere til at give hinanden feedback på samme måde.

»Som leder kan man også stille sine medarbejdere spørgsmålene: ”Hvornår har vi været gode til at gøre noget for hinanden det sidste år?”« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Men én ting er at fejre det, der er gået godt.

»Det er også helt essentielt at tale om dét, der er svært og udfordrende. På den måde kan vi arbejde med vores fejl og udfordringer som et læringspotentiale,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Ifølge de to psykologer er der masser af værktøjer, du kan tage i brug, hvis du gerne vil have følgeskab og indflydelse som leder.

Og et godt sted at starte er altså at tage en dyb indånding, inden du går ind på kontoret om morgenen.

Det betaler sig nemlig at have ro på som leder.

ACTION CARD

Erhvervspsykologernes bedste råd til følgeskab

- 1 Inkluderende ledelse.** Skab tid og rum til at udøve ledelse, der inkluderer og skaber læring i jeres fællesskab. Det er nemlig gennem inklusion, vi opnår følgeskab
- 2 Refleksionstid.** Sørg for at du har tid til at reflektere og vende de dilemmaer, der opstår i din ledelse. Gør det gerne sammen med andre. Ved at dele dine tanker med andre, kan du undgå at handle for hurtigt og overveje, hvordan du reagerer på den mest ordentlige og medmenneskelige måde.
- 3 Fejring og anerkendelse.** Undersøg dét, der fungerer godt. Giv dine medarbejdere konkret feedback på, hvordan de bidrager til samarbejdet eller opgaveløsningen. Går du forrest med et anerkendende læringsmiljø, vil dine medarbejdere ofte følge trop. Når I er lykkedes med en opgave eller et projekt, så undersøg, hvad der fungerede for jer og hvad I skal gøre mere af i næste projekt.
- 4 Læringsrum.** Skab en kultur, hvor I kan tale om fejl, så I kan lære af dem. Omtal fejl som vigtige elementer i læring. Skal du gribe ind over for fejl, så gør det på måder, hvor ingen er i fare for at tabe ansigt.

- 5 **Dyrk relationer.** Skab gode relationer til dine medarbejdere. Uformelle samtaler om arbejdet og livet i øvrigt skaber ofte tryghed. Sørg desuden for at give dem opgaver, der ligger inden for deres nærmeste udviklingszone, så de får en oplevelse af succes.

Lederhjerne



LEDERHJERNE

Sådan bliver du den bedst mulige leder i en uforudsigelig og kriseramt verden

Din organisations evne til at håndtere kriser handler om psykologisk tryghed og beslutningskraft, fastslår to erhvervspsykologer, der har konkrete bud på, hvordan du som leder kan opbygge 'kapacitet i en robust beredskabskultur'.

☰ 🔊 45 MIN.