



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

LEDERHJERNE

Hvornår finder de ud af, at du ingenting kan?

Natasia Isabella Andersen

Foto Mads Sitgborg

25. maj 2022

Har du nogle gange følelsen af, at du ikke er helt dygtig nok til det, du laver? At det kun er et spørgsmål om tid, før alle andre opdager det? Måske er du ramt af det såkaldte imposter-fænomen, siger to erhvervspsykologer.

»Det er nogle tilfældigheder, der har gjort, at jeg er nået dertil, hvor jeg er i dag. Det var et held, at jeg fik den her stilling. Jeg har en kronisk følelse af at være utilstrækkelig, så jeg skal anstrenge mig hele tiden.«

Sådan sagde en topleder til erhvervspsykologen Louise Dinesen, som er én af de to værter på Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*. Louise Dinesen så hurtigt, at toplederen var ramt af *imposter-fænomenet*.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 2 EPISODE 8](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Imposter-fænomenet er kendetegnet ved en konstant tvivl på egne evner, som kan skabe en følelse af, at man fører andre bag lyset. Derfor frygter man at blive afsløret i, at man ikke har de evner, som andre tror man har.

»Det interessante er, at imposter-fænomenet er særligt udbredt blandt veluddannede, succesrige mennesker. Og selvfølgelig også blandt ledere,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Mennesker, der er ramt af imposter-fænomenet, har svært ved at se og anerkende deres egne præstationer – uanset hvor succesfulde de er. Og studier viser, at 70 procent af os vil blive ramt imposter-fænomenet på et tidspunkt i vores liv.

Forskning i imposter-fænomenet

Imposter-fænomenet blev første gang beskrevet af de to amerikanske psykologer Pauline Clance og Suzanne Imes.

De havde bemærket, at mange af deres succesfulde, kvindelige klienter ikke tog ejerskab for deres præstationer eller ikke troede på deres eget intellekt eller kompetencer. Klienterne troede eksempelvis, at andre havde overvurderet dem, eller at de havde fået deres job ved en fejl.

»På daværende tidspunkt blev det beskrevet som et særligt fænomen hos kvinder. Men der er lavet meget forskning siden da, som viser, at imposter opstår på tværs af køn og alder,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Pauline Clance har siden lavet et screeningsprogram, hvor du kan teste dig selv i, om du er ramt af imposter-fænomenet. I screeningen skal du vurdere dig selv på udsagn som:

Jeg kan give indtrykket af, at jeg er mere kompetent, end jeg egentlig er.

Jeg undgår så vidt muligt evalueringer og gruer for, at andre skal bedømme mig.

Jeg er bange for, at mennesker tæt på mig skal opdage, at jeg ikke er så dygtig, som de tror, jeg er.

Nogle gange føler jeg, at min succes på mit job skyldes en fejl.

Kan du nikke genkendende til ovenstående, skal du måske overveje, om du er ramt af imposter. For det påvirker også dit arbejdsliv.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Imposter aktiverer hjernens trusselssystem

Imposter-fænomenet viser sig på forskellige måder på arbejdspladsen. Og vil vi forstå det, må vi først vide lidt om hjernen.

Hjernen har tre følelsesregulerende systemer. Et af dem er *trusselssystemet*, som instinktivt sikrer, at vi ikke bliver slået ihjel af de farer, vi møder. Menneskers trusselssystem bliver ikke kun aktiveret af fysiske farer, men også af sociale trusler – eksempelvis vores forestillinger om, hvad andre tænker om os.

»Imposter-fænomenet gør, at man har et konstant aktiveret trusselssystem,« understreger Louise Dinesen

Når trusselssystemet bliver aktiveret, mens vi er på arbejde, vil vi mærke følelser som angst, utilstrækkelighed eller skam – følelser, som alle fodrer imposter-fænomenet.

De følelser har vi alle forskellige reaktioner på. Nogle vil måske trække sig, mens andre vil begynde at tage endnu mere plads.

»Frygten for at blive afsløret i, at man ikke er så dygtig, som andre tror, kan få nogle talentfulde medarbejdere eller ledere til at holde sig tilbage. Til ikke at komme med forslag, ideer eller sige nej til forfremmelser,« siger Vibeke Lunding-Gregersen og fortsætter:

»Men der er også de medarbejdere, som reagerer ved at *over-performe*. Det er det, vi kalder trusselsbaseret performance. Og det er desværre nogle af dem, som en gang i mellem kører ud over kanten.«

Hjernens tre systemer

Et konkurrencepræget miljø skaber imposter-fænomenet

Forekomsten af imposter hænger direkte sammen med kulturen på arbejdspladsen, understreger de to erhvervspsykologer.

Et stort studie undersøgte graden af imposter-fænomen blandt 1500 studerende. Halvdelen af de studerende var støttet økonomisk af fonde til deres forskning, mens den anden halvdel ikke var støttet – de skulle altså konkurrere om deres funding.

Studiet konkluderede, at graden af imposter-fænomenet var langt mere udbredt blandt de studerende, som skulle konkurrere om deres fonde.

Studiet viste også, at oplevelsen af imposter steg, hvis man ikke følte, at man hørte til. Oplevelsen af isolation og ensomhed skaber altså en højere forekomst af imposter.

Og det skal man være opmærksom på som leder. En svensk undersøgelse viser, at 8 ud af 10 ledere oplever en form for ensomhed.

Vibeke Lunding-Gregersen fortæller om første gang, hun følte sig ensom som leder. Hun havde været leder for et lille team, som over et års tid gradvist var blevet større.

»Lige pludselig gik jeg fra at være en del af gruppen til at være udenfor. Og jeg kunne mærke, at mine medarbejdere havde noget internt, som jeg ikke længere kunne eller skulle være en del af.«

Det er altså helt centralt, at du som leder arbejder med at skabe et trygt arbejdsmiljø, hvis du gerne vil nedbringe forekomsten af imposter – både for dig selv og dine medarbejdere.



KURSER I PERSONLIG UDVIKLING

Lær at arbejde bevidst med din personlige udvikling som leder

GÅ TIL KURSER

Hvordan arbejder man med imposter?

Så hvad gør man som leder, hvis man gerne vil skabe en kultur, hvor medarbejderne føler sig trygge i teamet?

»Det første, vi kan gøre, er at italesætte følelsen af at være utilstrækkelig. Vi er ofte ikke alene med de ting, vi går med. Så vær den, der bryder tabuet,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Louise Dinesen anbefaler også, at man sætter følelsen af utilstrækkelighed og skam på dagsordenen som leder.

»Normalisér følelsen. Der er ikke nogen bedre kur mod skam og imposter end det almen-menneskelige«, siger hun.

Og så anbefaler de to erhvervspsykologer, at man er opmærksom på at vise omsorg over for sig selv.

»Det handler om erkendelsen af at være menneske med de alle fejl og udfordringer, der følger med,« siger Louise Dinesen afsluttende.

ACTION CARD

Sådan forebygger du imposter-fænomenet som leder

- 1 Bryd tabuet.** Tal om imposter-fænomenet og følelsen af at være utilstrækkelig. Vi er ofte ikke alene med de ting, vi går med.

- 2 **Normaliser følelsen.** Der er ikke nogen bedre kur mod skam og imposter oplevelser end at vise sin menneskelig. Bring det op i din ledelsesgruppe og i din afdeling.
- 3 **Vis dig selv omsorg.** Træn din opmærksomhed og erkend, at du er menneske med alle de fejl og udfordringer, der følger med.

Kilde: [Psychology Today](#)



LEDERHJERNE

Sådan bliver du den bedst mulige leder i en uforudsigelig og kriseramte 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.